



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JUHA RAHNASTO  
OMAPERUSTEISEN ASUNTOLIIKETOIMINTAPROSESSIN  
KEHITTÄMINEN RAKENNUSLIIKKEESSÄ

Diplomityö

Tarkastajat: Professori Kalle Kähkönen,  
Yliopisto-opettaja Pekka Huovinen

Tarkastajat ja aihe hyväksytty  
Talouden ja rakentamisen tiedekunta-  
neuvoston kokouksessa  
8.lokakuuta 2014

## TIIVISTELMÄ

**JUHA RAHNASTO:** Omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin kehittäminen rakennusliikkeessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 100 sivua, 2 liitesivua

Huhtikuu 2015

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Työn tarkastajat: professori Kalle Kähkönen ja yliopisto-opettaja Pekka Huovinen

Avainsanat: Asuntoliiketoiminta, liiketoimintaprosessi, omaperusteinen asuntotuotanto, prosessien kehittäminen, prosessijohtaminen, rakennusliike

Tutkimuksen päätavoitteena on rakennusliikkeen asuntoliiketoimintaprosessin kehittäminen. Tutkimus jakaantuu kolmeen osa-alueeseen ja alatavoitteeseen. Tutkimus on luonteeltaan liiketoimintaprosessin kehittämistä. Menetelminä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja kvalitatiivista tapaustutkimusta (sisältäen haastattelut, palaveri- ja havainnoinnin). Tutkimuksen ensimmäinen osa-alue ja alatavoite käsittelevät prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien kehittämisen perusteita ja valmiita prosessien kehittämismalleja. Tämä osa-alue muodosti tutkimuksen teoreettisen taustan ja viitekehysten. Tutkimuksen toinen osa-alue ja alatavoite käsittelevät perustajaurakointia ja asuntoliiketoiminnan ja -markkinoiden nykytilaa yleisesti Suomessa. Tutkimuksen kolmannessa osa-alueessa käsitellään kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessia ja sen kehittämistä. Prosessin analysointi toteutettiin kokonaisuutena ja jaettuna osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat johto, projektin johto, myynti ja markkinointi, asiakaspalvelu, yhtiöhallinto sekä tuotanto, laskenta ja hankinta. Kaikissa osa-alueissa ilmeni kehitystarpeita, joille laadittiin kehitysehdotukset ja näiden pohjalta lopulliset ratkaisut. Tärkeimmät kehitystarpeet ilmenivät asiakaspalvelun, projektin johtamisen, kustannusohjauksen ja kustannusten tunnistamisen parissa. Tunnistetut kehityskohteet ovat asioita, joihin prosessijohtamisella ja liiketoimintaprosessiajattelulla yleisesti haetaan parannusta. Tulokset ovat tapauskohtaisia, mutta niihin sisältyy monta omaperusteisen asuntoliiketoiminnan pysyvää ominaisuutta. Kohdeyritykseen kohdistuvat jatkokehitysehdotukset koskevat prosessin ja vakioitujen toimintatapojen jalkauttamista sekä uusien järjestelmien huomiointia prosessin mukaiseen toimintaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että prosessijohtamisen periaatteiden käyttö ja prosessien kehittäminen niiden avulla ovat sovellettavissa myös asuntoliiketoimintaan. Tutkimuksen tulokset mahdollistivat asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja laaditut ratkaisut otettiin käyttöön täysimääräisesti kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessiin.

## ABSTRACT

**JUHA RAHNASTO:** Planning of a business process for a construction company's housing development

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 100 pages, 2 Appendix pages

April 2015

Master's Degree Programme in Civil Engineering

Major: Construction Management and Economics

Examiners: Professor Kalle Kähkönen and University Teacher Pekka Huovinen

**Keywords:** business process, construction contractor, development, housing development, management, production

The main objective of this study is to develop the housing business process of a construction company. The study is divided into three sections and sub-objectives. The research involves business process development. The research methods included the literature review and the qualitative case study research (including the interviews, the participation in the meetings and the observations). The first study area and sub-objective deals with the theoretical bases of process management, business process development and process development models. This part of the study area formed the theoretical background and the frame of reference. The second part of the study area and sub-objective deals with the current state of housing development business and markets in general in Finland. The third sub-area deals with the focal company's housing business process and its development. The process analysis was carried out as whole and divided by process areas, i.e. management, project management, sales and marketing, customer service and company management, production, accounting and procurement. Many development needs were identified related to each process area. Consequently, the development proposals were outlined and thereafter the final solutions were planned. The main improvement areas were in customer service, project management, cost control and cost identification. The identified development areas involve the issues that correspond to those in which improvements are commonly sought by means of process management and business process thinking. The results are case-specific, but they include a number of the features inherent in housing development business in the contexts of Finland. For the management of the focal company, many development suggestions were put forth, including the realisation of the process and standardised practices as well as the adaptation of new systems to process-driven management. Based on the results, it can be concluded that the process management principles also apply to the housing business, and the processes can be developed accordingly. The results enabled the attainment of the study's main objective and the planned solutions were fully adopted as the core of the housing development business process inside the focal company.

## ALKUSANAT

Tässä vaiheessa työtä voi viimein todeta työn olevan vahvasti voiton puolella, vaikka välillä tuntui, että valmistuukohan tämä koskaan. Diplomityön aloitus siirtyi alkuperäisestä suunnitellusta ajankohdasta monestakin syystä ja siinä vaiheessa, vaikka alalla saatu työkokemus auttoi tutkimuksen tekemisessä, aiheutti se selvän aikataulullisen ongelman tutkimukseen käytettävän ajan ja normaalien työtehtävien hoitamisen välillä. Työpäivät ovat usein olleetkin tätä tutkimusta tehdessä pitkiä. Tutkimuksen tekeminen on toisaalta auttanut myös normaalien työtehtävien suorittamista ja tämän tutkimuksen myötä olen oppinut katsomaan asuntoliiketoimintaa laajemmasta näkökulmasta. Tutkimuksen tekemisen yhteydessä olen päässyt tutustumaan ja työskentelemään Peab Oy:ssä työskentelevien ihmisten kanssa myös omaa yksikköäni laajemmin, mikä on ollut mielenkiintoista ja myös tulevaisuuden työtehtäviä ajatellen tärkeää.

Tutkimuksen tekemisestä Peab Oy:lle oli sovittu jo ennen aiheen valintaa ja lopullinen aihe valittiin yhdessä Peabin laatu- ja kehityspäällikkö Timo Laapion sekä projektinsinööri Eero Haverisen kanssa käydyn keskustelun ja yrityksen omien tarpeiden arvioinnin jälkeen. Aiheen valinnan jälkeen yhdeksi ohjaajaksi yrityksen puolelta tuli mukaan vielä prosessikoordinaattori Antti Lahtinen. Yhteistyö ohjausryhmän kanssa sujui onnistuneesti ja haluankin kiittää koko ohjausryhmää saamistani ohjeista ja vinkeistä sekä erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa saamistani ohjauksesta, joka ”potki” itseäni liikkeelle pienien käynnistysvaikeuksien jälkeen. Peabilta haluan kiittää myös Vaasan yksikön henkilöstöä ja erityisesti omia esimiehiäni, jotka mahdollistivat tutkimuksen suorittamisen normaalien työtehtävien rinnalla. Lisäksi haluan kiittää Tampereen teknillisen yliopiston puolelta ohjaajiani ja työn tarkastajia professori Kalle Kähköstä ja yliopisto-opettaja Pekka Huovista erityisesti työn rakenteen ja tavoitteiden asetteluun sekä tutkimuksen viimeistelyyn liittyvissä asioissa.

Erityiskiitoksen haluan sanoa vanhemmilleni ja muulle perheelle suuresta tuesta ja kannustuksesta niin tämän työn kohdalla kuin läpi koko opiskeluajan.

Jurvassa 22.3.2015

Juha Rahnasto

# SISÄLLYSLUETTELO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO.....   | 1  |
| 1.1   | Tausta .....  | 1  |
| 1.2   | Tavoitteet ja rajaukset .....   | 2  |
| 1.3   | Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja aineisto .....                          | 2  |
| 1.3.1 | Teoreettinen prosessijohtamisen tarkastelu .....                            | 3  |
| 1.3.2 | Asuntoliiketoiminnan markkina-analyysi .....                                | 3  |
| 1.3.3 | Kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin analyysi ja kehittäminen .....  | 3  |
| 1.4   | Tutkimusraportin rakenne .....  | 5  |
| 2     | PROSESSIJOHTAMINEN JA LIIKETOIMINTAPROSESSIT.....                           | 8  |
| 2.1   | Prosessijohtaminen ja sen eri variaatiot .....                              | 8  |
| 2.2   | Liiketoimintaprosessit .....  | 14 |
| 2.3   | Prosessijohtamisen haasteita ja hyötyjä .....                               | 17 |
| 2.4   | Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen .....                                | 18 |
| 2.5   | Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja kehittämismallit.....               | 21 |
| 2.5.1 | Morriksen ja Brandonin kehittämismalli .....                                | 22 |
| 2.5.2 | Hannuksen kehittämismalli.....  | 25 |
| 2.6   | Prosessien mittaaminen .....  | 31 |
| 3     | ASUNTOMARKKINOIDEN JA -LIIKETOIMINNAN NYKYTILA<br>SUOMESSA .....            | 33 |
| 3.1   | Perustajaurakointi ja RS-järjestelmä .....                                  | 33 |
| 3.1.1 | Perustajaurakoinnin kuvaus .....  | 33 |
| 3.1.2 | Asuntokaupan RS-järjestelmä.....  | 34 |
| 3.2   | Asuntomarkkinat ja -tuotanto Suomessa.....                                  | 36 |
| 3.3   | Asuntokonseptit ja tärkeimmät uudisasunnolta toivotut ominaisuudet.....     | 43 |
| 3.4   | Asuntomarkkinoiden haasteet ja mahdollisuudet liiketoiminnan näkökulmasta   | 44 |
| 4     | KOHDEYRITYKSEN OMAPERUSTEISEN<br>ASUNTOLIIKETOIMINTAPROSESSIN ANALYYSI..... | 48 |
| 4.1   | Kohdeyritys ja sen organisaatio .....                                       | 48 |
| 4.1.1 | Peab Oy:n ja Peab Invest Oy:n organisaatiot.....                            | 49 |
| 4.2   | Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin nykytilan kuvaus .....               | 49 |
| 4.2.1 | Kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin prosessikaavio.....             | 50 |

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| 4.2.2 | Prosessin toimintaohjeet kohdeyrityksessä.....   | 51        |
| 4.2.3 | Prosessin lomakkeet ja työkalut kohdeyrityksessä .....   | 51        |
| 4.2.4 | Prosessin seuranta ja mittaaminen kohdeyrityksessä.....  | 52        |
| 4.3   | Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin analysointi ja tulokset .....                                   | 53        |
| 4.3.1 | Haastattelujen tulokset prosessin yleiskuvan osalta .....  | 54        |
| 4.3.2 | Haastattelujen tulokset yrityksen johdon, suunnittelun ohjauksen ja<br>projektikehityksen osalta ..... | 57        |
| 4.3.3 | Haastattelujen tulokset myynnin ja markkinoinnin osalta .....  | 59        |
| 4.3.4 | Haastattelujen tulokset asiakaspalvelun osalta .....   | 61        |
| 4.3.5 | Haastattelujen tulokset yhtiöhallinnon osalta .....  | 62        |
| 4.3.6 | Havainnoinnin tulokset .....   | 63        |
| 5     | <b>EHDOTUKSET KOHDEYRITYKSEN ASUNTOLIIKETOIMINTAPROSESSIN<br/>KEHITTÄMISEKSI .....</b>                 | <b>67</b> |
| 5.1   | Tunnistetut prosessin kehityskohteet .....   | 67        |
| 5.1.1 | Kohdeyrityksen johdon ja projektin johdon kehitystarpeet.....  | 67        |
| 5.1.2 | Myynnin ja markkinoinnin kehitystarpeet.....   | 68        |
| 5.1.3 | Asiakaspalvelun ja muutostöiden käsittelyn kehitystarpeet .....  | 69        |
| 5.1.4 | Yhtiöhallinnon kehitystarpeet.....   | 69        |
| 5.1.5 | Tuotannon, laskennan ja hankinnan kehitystarpeet .....   | 70        |
| 5.1.6 | Prosessin kuvauksen, toimintaohjeiden, työkalujen ja toimintatapojen<br>kehitystarpeet .....           | 70        |
| 5.2   | Kehitysehdotukset prosessiin osa-alueittain.....   | 71        |
| 5.2.1 | Kohdeyrityksen johdon ja projektin johdon kehittäminen .....   | 71        |
| 5.2.2 | Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen .....  | 73        |
| 5.2.3 | Asiakaspalvelun ja muutostöiden käsittelyn kehittäminen .....  | 74        |
| 5.2.4 | Yhtiöhallinnon kehittäminen .....  | 76        |
| 5.2.5 | Tuotannon, laskennan ja hankinnan kehittäminen.....  | 76        |
| 5.2.6 | Prosessin kuvauksen, työkalujen ja toimintaohjeiden kehittäminen .....                                 | 77        |
| 5.3   | Laaditut ratkaisut ja niiden testaus .....   | 80        |
| 5.3.1 | Laadittujen ratkaisujen testaus.....   | 80        |
| 5.3.2 | Laaditut ratkaisut prosessin yleiskuvan parantamiseksi .....   | 80        |
| 5.3.3 | Laaditut ratkaisut yrityksen ja projektien johtamisen osa-alueen<br>kehittämiseksi .....               | 81        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.3.4 | Laaditut ratkaisut myynnin ja markkinoinnin osa-alueen kehittämiseksi .                                | 83  |
| 5.3.5 | Laaditut ratkaisut asiakaspalvelun osa-alueen kehittämiseksi.....                                      | 83  |
| 5.3.6 | Laaditut ratkaisut yhtiöhallinnon osa-alueen kehittämiseksi.....                                       | 84  |
| 5.3.7 | Laaditut ratkaisut tuotannon, laskennan ja hankinnan osa-alueen<br>kehittämiseksi .....                | 84  |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET .....   | 86  |
| 6.1   | Tutkimuksen arviointi .....  | 86  |
| 6.2   | Kohdeyrityksen omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin ja sen<br>johtamisen jatkokehittäminen..... | 89  |
| 6.3   | Näkökohtia prosessijohtamisen käytöstä ja kehittämisestä<br>asuntoliiketoiminnassa Suomessa .....      | 91  |
| 6.4   | Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja jatkotutkimuksen kohteita.....                                | 93  |
| 7     | YHTEENVETO .....   | 95  |
|       | LÄHTEET.....   | 97  |
|       | LIITTEET .....   | 101 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Rakennusliikkeiden toiminta jakaantuu useisiin eri liiketoiminnan muotoihin. Yrityksestä riippuen toiminta voi kohdistua yhteen tai useampaan liiketoiminnan muotoon. Liiketoiminta voidaan jakaa ydinliiketoimintaan ja sivuliiketoimintaan. Yleisiä rakennusliikkeen liiketoiminnan muotoja ovat esimerkiksi perinteinen urakkaliiketoiminta, asuntoliiketoiminta sekä kiinteistöliiketoiminta. Kyseisiä liiketoiminnan muotoja voidaan edelleen tarkentaa ja jakaa liiketoiminnan sisällön mukaan eri muotoihin, esimerkiksi urakoinnissa kilpailu-urakointiin ja neuvottelu-urakointiin. Suurilla rakennusliikkeillä ydinliiketoiminta koostuu usein perinteisen urakoinnin lisäksi asuntotuotannosta. Asuntoliiketoiminnan pääpaino kohdistuu rakennusliikkeillä usein omaperusteiseen asuntotuotantoon eli perustajaurakointiin. Tässä muodossa rakennusliike vastaa koko hankkeesta aina maan hankinnasta luovutuksen jälkeiseen takuu-aikaan saakka. Asuntotuotanto voi olla myös neuvottelu-urakkamuotoista, jolloin rakennusliike rakentaa asuntoja suoraan rakennuttajille ja sijoittajille. Yleisesti asuntojen perustajaurakointi eli gryndaus mielletään kerros- ja rivitalojen rakentamisena, mutta se voi olla myös pientalojen tuotantoa. [1; 2]

Yrityksen toimintoja voidaan kuvata liiketoimintaprosesseina. Prosessi koostuu peräkkäisistä toisiinsa liittyvistä tapahtumista tai toiminnoista sekä resursseista, joiden tavoitteena on muuttaa panokset tuotoksiksi ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asuntoliiketoimintaprosessissa tavoitteena on tuottaa asiakkaille eli asunnon ostajille asuntoja, joista asiakas on valmis maksamaan ja täten saamaan itselleen lisäarvoa. Omaperusteisessa asuntotuotannossa liiketoimintaprosessi koostuu useasta eri osapuolesta ja vaiheesta. Kyseisen prosessin kesto on ajallisesti pitkä, jopa useita vuosia, mikä itsessään lisää muuttuvia tekijöitä ja haasteita prosessin edetessä. Tyypillisiä asuntotuotantoon vaikuttavia muuttuvia tekijöitä ovat esimerkiksi yleisen taloustilanteen muutokset, markkinoiden kilpailutilanne sekä alueelliset rakennemuutokset. Tämän vuoksi liiketoimintaprosessin jokaisen osa-alueen hallitseminen ja muuttuvien tekijöiden huomiointi on edellytys liiketoiminnan kannattavuudelle. Täten liiketoimintaprosessin kehittäminen on keino parantaa ja tehostaa osa-alueiden osaamista ja toimintaa ja sen myötä parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. [2; 3; 4]

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ja kehittää Peab Oy:n omaperusteista asuntoliiketoimintaprosessia. Vakioidut toimintatavat ja näiden jalkauttaminen nähdään mahdollisuutena kannattavuuden ja kustannustehokkuuden parantumiselle yrityksessä. Erityisesti riskien arviointi, tunnistaminen ja välttäminen katsotaan helpommaksi vakioidussa toimintamallissa. Asuntoliiketoimintaprosessin analysoinnilla ja kehittämisellä on tarkoitus luoda entistä paremmat edellytykset näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Havainnollisesti kuvattu ja ohjeistettu prosessi auttaa myös yrityksen nykyisen ja uuden henkilöstön opastuksessa ja perehdyttämisessä.



## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on rakennusliikkeen omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin kehittäminen erityisesti kohdeyrityksen tapauksessa. Ensimmäisenä alatavoitteena on prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen liittyvien pääperiaatteiden ja terminologian tarkastelu ja kokoaminen. Toisena alatavoitteena on perehtyä asuntoliiketoiminnan nykytilaan ja analysoida tulevaisuuden näkymiä yleisesti toimialalla. Kolmantena alatavoitteena on kohdeyrityksen nykyisen asuntoliiketoimintaprosessin nykytilan analysointi ja analyysin tuloksiin perustuen laatia ehdotukset tarvittavista toimenpiteistä. Näiden alatavoitteiden kautta päästään päätavoitteeseen eli kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin kehittämiseen. Päätavoitteena on prosessin nykytilan analyysiin ja löydettyihin kehitystarpeisiin perustuen laatia ratkaisut prosessin toimintatapojen sekä varsinaisen prosessin kehittämiseksi. Pää- ja alatavoitteet on esitetty kuvassa 1.



**Kuva 1.** Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus rajautuu käsittelemään asuntoliiketoimintaa rakennusliikkeiden ja rahalaitosten neuvottelukunnan suositteleman rakentamisen (RS-rakentamisen) näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessia. Tutkimus käsittelee asuntoliiketoimintaa ainoastaan asuntojen uudistuotannon osalta. Tutkimus ei käsittele pientalotuotantoa.

## 1.3 Tutkimuksen toteutus, menetelmät ja aineisto

Tutkimus on luonteeltaan liiketoimintaprosessin kehittämistä. Tutkimuksen toteutus jakaantui osa-alueisiin, jotka noudattivat tutkimuksen tavoitteissa määriteltyjä asioita, kuten prosessijohtamisen teoreettinen tarkastelu, asuntoliiketoiminnan markkina-analyysi ja

kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin analyysi ja kehittäminen. Myös tutkimusmenetelmät ja käytetty aineisto erosivat osittain toisistaan kyseisten osa-alueiden välillä.

### **1.3.1 Teoreettinen prosessijohtamisen tarkastelu**

Tutkimuksen ensimmäisessä osa-alueessa käsiteltiin yleisellä tasolla prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien sekä niiden kehittämisen pääperiaatteita ja näihin liittyvää terminologiaa. Teoreettisen tarkastelun tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuustutkimusta. Aineistona käytettiin suomenkielistä prosessijohtamista, liiketoimintaprosesseja ja niiden kehittämistä käsittelevää alan kirjallisuutta. Aineisto oli saatavissa Tampereen teknillisen yliopiston kirjastosta. Lähdekirjallisuutena käytettiin useampia eri julkaisuja.

### **1.3.2 Asuntoliiketoiminnan markkina-analyysi**

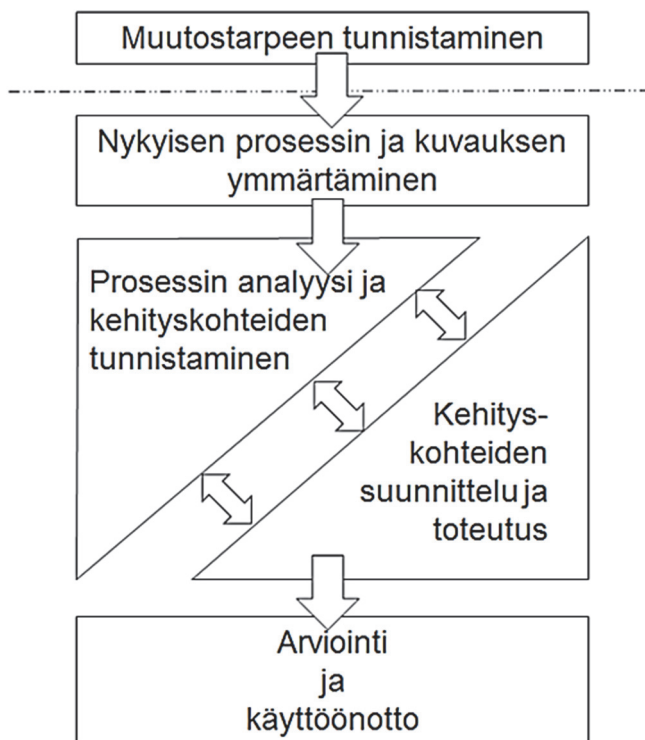
Asuntoliiketoiminnan markkina-analyysissä käsiteltiin asuntoliiketoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä yleisesti Suomessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja haastatteluja. Lähdeaineistona käytettiin alan eri tahojen ja henkilöiden julkaisemia artikkeleja, tutkimuksia ja tilastoja. Aineistona käytettiin pääasiassa verkkojulkaisuja. Toisena menetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastattelut kohdistettiin kohdeyrityksen asuntoliiketoiminnan parissa työskenteleviin ihmisiin. Haastattelut olivat muodoltaan vapaamuotoisia keskusteluja. Haastatteluille oli kuitenkin suunniteltu runko käsiteltävistä asioista.

### **1.3.3 Kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin analyysi ja kehittäminen**

Tässä tutkimuksessa prosessin analysointi ja kehittäminen voitiin määritellä projektiksi. Laamanen [4] on suositellut prosessien kehittämiseen käytettävän perinteisiä projektitoimintaan liittyviä menetelmiä, kuten määrittelemällä aluksi päälinjaukset, tarvittavat toimenpiteet ja menetelmät, työn suorittajat ja projektin aikataulus. Samoja periaatteita noudatettiin myös tämän tutkimuksen analyysi- ja kehittämisvaiheen alussa. Laamanen on todennut myös, että yrityksen muuttaessa toimintaansa, ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu muutoksen tarpeen ymmärtäminen ennen varsinaista analyysia ja kehitystyötä. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä muutoksen ja prosessin päivityksen tarve oli tiedostettu jo aiemmin, mutta varsinainen analyysi ja kehitystyö olivat resurssien niukkuuden vuoksi jääneet pintapuolisiksi.

Kvistin [5] mukaan suurin osa yrityksistä käyttää itse soveltamaansa mallia prosessien kehittämiseen tai lainaavat sitä muilta tahoilta. Tässäkään tutkimuksessa ei käytetty suoraan mitään valmista kehittämismallia vaan omaa mallia, joka periaatteiltaan pohjautuu kuitenkin myöhemmin luvussa 2.5.2 tarkemmin esiteltyyn Hannuksen [3] prosessien kehittämiseen tarkoitettuun PROPER-malliin.

Tutkimuksessa käytetty prosessin kehittämismalli, kuva 2, muodostuu viidestä päävaiheesta.



**Kuva 2.** Tässä tutkimuksessa käytetty prosessin kehittämismalli (soveltaen [3])

Ensimmäinen kehittämismallin vaiheista, muutostarpeen tunnistaminen, oli havaittu jo ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Kehittämismallin toisen vaiheen, joka oli myös varsinaisen tutkimuksen ja kehittämistyön ensimmäinen vaihe, tärkein tavoite oli nykyisen prosessin ja prosessikuvauksen ymmärtäminen ja syvälinen tutustuminen siihen. Liiketoimintaprosessin kuvaus oli siis jo olemassa ja ydin- ja tukiprosessit tunnistettu. Nykyisen prosessin ymmärtäminen oli kuitenkin edellytys prosessin tarkempaan analysointiin ja kehityskohteiden tunnistamiseen. Tässä tutkimuksen ja kehittämismallin vaiheessa tutkimusmenetelmänä käytettiin prosessin kirjalliseen aineistoon, kuten toimintaohjeeseen, prosessikaavioon ja yksittäisiin ohjeisiin ja asiakirjoihin perehtymistä. Tutkimuksen tekijä on myös jo ennen tutkimuksen teon aloittamista tutustunut prosessiin omien työtehtäviensä kautta, jotka ovat osaltaan liittyneet prosessin mukaisiin tehtäviin.

Tutkimuksessa käytetyssä kehittämismallissa prosessin analyysi ja kehityskohteiden tunnistamisvaihe etenevät rinnakkain kehityskohteiden suunnittelun ja toteutuksen kanssa kuvan 2 mukaisesti. Analyysivaiheessa muutostarpeiden tunnistamisen jälkeen aloitettiin samalla niiden kehitystyön suunnittelu ja toteutus. Osa muutostarpeista eivät aina ole kovin yksiselitteisiä ja niiden toteutus suoritettiin vasta, kun oli saatu laajempi kokonaiskuva muutosten vaikutuksista.

Analyysivaiheessa arvioitiin nykyisen prosessin kirjallista materiaalia yksityiskohtaisesti. Pääasiallisina tutkimusmenetelminä tässä vaiheessa toimivat kuitenkin haastattelut ja osallistuminen prosessiryhmän kesken pidettäviin palavereihin ja kokouksiin. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisina keskusteluina etukäteen suunnitellun asialistan pohjalta [45]. Haastattelut toteutettiin kahdella tasolla. Ensin haastateltiin prosessin omistajaa ja

prosessikoordinaattoria yleisemmällä, koko prosessin ja asuntoliiketoiminnan tasolla ja toisessa vaiheessa yksityiskohtaisemmalla tasolla kunkin tukiprosessin haastattelun ja työpalaverin yhteydessä. Haastatteluista tehtiin yhteenvedot, jotka käytiin läpi prosessiryhmän kokouksissa. Prosessiryhmän kokouksissa käsiteltiin haastatteluissa esiin nousseita ongelmakohtia ja huomioitiin koko ryhmän ajatukset esiin nousseista ongelmista.

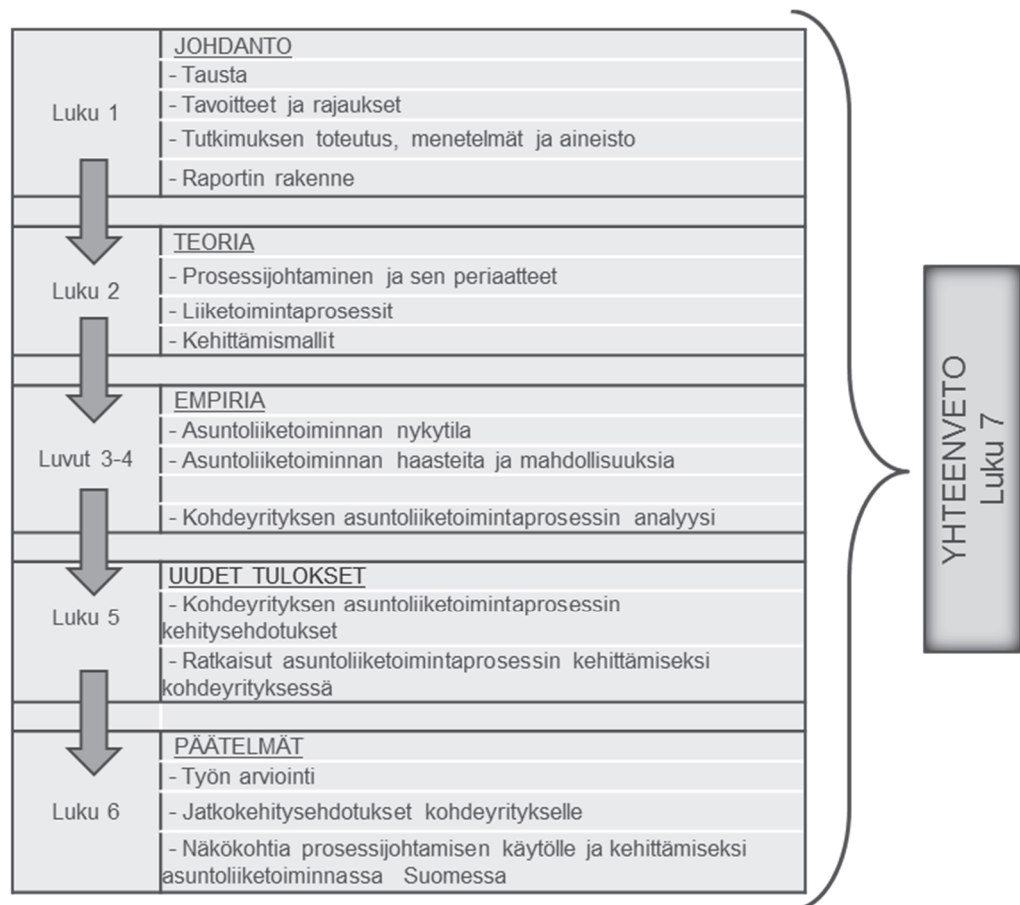
Analyysivaiheen ja kehityskohteiden tunnistamisen kannalta yksi merkittävä tutkimuskeino oli tutkijan oma havainnointi normaalien työtehtävien yhteydessä. Normaalien työtehtävien liittyessä osaksi prosessin mukaisiin tehtäviin, oli mahdollista havainnoida prosessia lähemmin myös käytännön tasolla todellisessa tilanteessa. Havainnoinnin aikana prosessiin liittyviä ristiriitoja ja puutteita kirjattiin muistiin aina, kun näitä havaittiin ja tuotiin myöhemmin esiin haastatteluiden ja palaverien yhteydessä. Havaintoja tehtiin pääasiassa prosessin kirjallisesta materiaalista, mutta myös toimintatavoista tutkijan oman yksikön sisällä. Havainnointiin kuului myös osallistuminen tutkijan oman yksikön sisäiseen prosessiauditointiin.

Kehityskohteiden suunnittelu- ja toteutusvaiheessa pidettiin tarpeen mukaan prosessiryhmän jäsenten kanssa palavereita, joissa käytiin läpi tunnistettuja kehityskohtia ja ehdotukset näiden ratkaisemiseksi. Palavereissa käytiin läpi prosessikaavio, toimintaohjeet ja prosessia palvelevat lomakkeet sekä muut työkalut. Kehitysehdotuksien pohjalta laadittiin varsinaiset konkreettiset ratkaisut.

Kehittämismallin viimeinen vaihe sisälsi laadittujen ratkaisujen arvioinnin sekä arvioinnin jälkeen lopullisten ratkaisujen julkaisun ja käyttöönoton. Tutkimuksen suoritus rajautuu osittain arviointi- ja käyttöönottovaiheeseen. Tutkimuksen rajoissa kokonaisvaltaista testausta, arviointia ja erityisesti käyttöönoton jälkeistä jalkauttamista ei kyetä suorittamaan aikataulullisista syistä. Kyseinen vaihe kuuluu kuitenkin varsinaiseen kehitysprojektiin yrityksen sisällä ja jatkuu näin ollen tutkimuksen teon jälkeen. Kehitysehdotuksien pohjalta laadittuja ratkaisuja arvioitiin prosessiryhmän jäsenten kanssa palavereissa ja tarpeen mukaan toteutettiin mahdolliset lisämuutostarpeet. Viimeisten muutosten teon jälkeen koko aineisto esiteltiin vielä prosessiryhmän jäsenille tarkastettavaksi, jonka jälkeen tehdyt muutokset voitiin julkaista yleisesti. Päivitetty prosessi esiteltiin henkilöstölle yrityksen järjestämällä asuntoliiketoimintapäivillä. Tämän esittelyn jälkeen tapahtuva jalkautus ja käyttöönotto käytännön toiminnan tasolle rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

## 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimus jakaantuu johdantoon, teoriaosaan, empiiriseen osaan, uusiin tuloksiin ja päätelmiin. Tutkimuksen rakenne ja suoritusjärjestys on esitetty kuvassa 3.



**Kuva 3.** Tutkimuksen rakenne

Luvussa 1 esitetään tutkimuksen johdanto, jossa kuvataan yleisiä tutkimukseen liittyviä asioita, kuten tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja rajoituksia, tutkimuksen suoritusta ja tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen rakenne.

Luvussa 2 esitetään tutkimuksen teoriaosuus. Luvussa perehdytään prosessijohtamisen yleisiin periaatteisiin ja terminologiaan sekä käsitellään liiketoimintaprosessien kehittämisen teoriaa ja esitellään liiketoimintaprosessien kehittämiseen käytettäviä teoreettisia malleja.

Luvuissa 3-4 esitetään tutkimuksen empiirinen osuus. Empiirinen osuus jakaantuu karkeasti kahteen osaan, joista ensimmäisessä osassa, luvussa 3 käsitellään asuntoliiketoiminnan tilaa ja tulevaisuuden näkymiä yleisellä tasolla. Toinen osa, luku 4 kohdistuu kohdeyrityksen prosessiin. Luvussa 4 esitellään kohdeyritys, kuvataan kohdeyrityksen nykyinen prosessi sekä analysoidaan nykyistä prosessia. Tässä luvussa esitetään yhteenvedot tehdyistä haastatteluista ja havainnoinnista prosessiin liittyen.

Luvussa 5 esitetään työn uudet tulokset. Tässä luvussa esitetään luvun 4 analyysin perusteella annettavat kehitysehdotukset prosessin kehittämiseksi ja esitetään näiden ehdotusten pohjalta laaditut ratkaisut ja niiden testaus.

Luvussa 6 esitetään tutkimuksen päätelmät sekä arvioidaan tutkimuksen suoritusta ja tuloksia sekä esitetään ehdotuksia kohdeyrityksen prosessin jatkokehittämiseksi. Lisäksi

esitetään näkökohtia prosessijohtamisen käytöstä ja kehittämisestä yleisesti asuntoliiketoiminnassa Suomessa.

Viimeisessä luvussa 7 esitetään tutkimuksen yhteenveto.

## 2 PROSESSIJOHTAMINEN JA LIIKETOIMINTAPROSESSIT

Tässä luvussa esitellään liiketoimintaprosessien ja prosessijohtamisen pääperiaatteet sekä prosessijohtamisen yleisesti tiedostettuja etuja ja ongelmia. Luvussa käsitellään prosessijohtamisen eri variaatioita. Lisäksi käsitellään prosessien kuvaamista sekä liiketoimintaprosessien kehittämismalleja. Prosessijohtamiseen liittyy olennaisesti myös prosessien mittaus ja mittarit, joita käsitellään tässä luvussa lyhyesti.

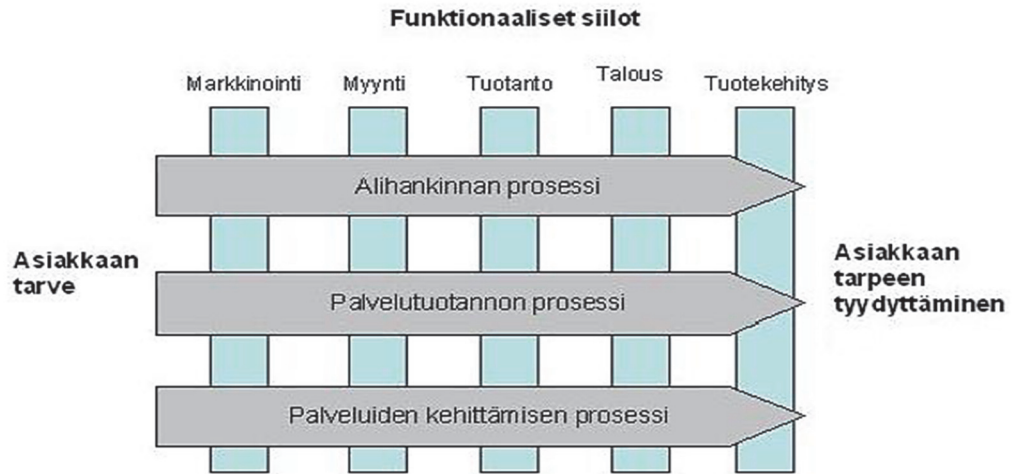
### 2.1 Prosessijohtaminen ja sen eri variaatiot

Yritysten johtamistavat ovat kokeneet suuren muutoksen 1990-luvulta lähtien. Aiemmin yleisesti käytössä ollut funktionaalinen johtamistapa, jossa organisaatio on jaettu useaan erilliseen osastoonsa, on joutunut antamaan tilaa erityisesti prosessiajattelulle ja prosessimuotoiselle johtamistyyliille. Funktionaalisessa organisaatiossa samaa tehtävää hoitavat ihmiset on koottu omaan yksikköönsä tai osastoon. Funktionaalisessa toimintamallissa työtehtävistä on tarkoitus muodostaa yksinkertaisia tehokkaasti suoritettavia perustehtäviä, joita on helppo valvoa. Funktionaalisesti järjestetyssä yrityksessä tehtävillä on selkeät vastuut, mikä mahdollistaa yksilö- ja yksikkötasokohtaisten tavoitteiden asettamisen. Yrityksen tehokkuus muodostuu tällöin siitä, että työntekijä voi keskittyä yhden osaamisalueen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Etuna on lisäksi se, että työntekijä tietää tehtävänsä ja oman roolinsa organisaatiossa. [6]

Vaikka yrityksen tehtävät olisi jaettu funktionaalisesti omiin toimintoihin, eivät työtehtävät välttämättä noudata näitä samoja rajoja, vaan ne leikkaavat eri osastojen tai yksiköiden läpi. Asiakas arvioi yleensä aina kokonaisuutta eikä täten ole kiinnostunut yhdestä erillisestä yksiköstä tai sen toiminnasta. Asiakas arvioi siis yrityksen toimintaa horisontaalisesti, kun taas perinteisen funktionaalisen organisaation toiminta koostuu eri yksiköiden toiminnasta, joka kulkee vertikaalisesti. Jouko Hannuksen [3 s.34] mielestä funktionaalinen toimintamalli johtaakin helposti huonoon laatuun, päällekkäisiin toimintoihin sekä pääoman hitaaseen kiertoon. Kai Laamanen [6 s.16-17] toteaa funktionaalisen toimintamallin haitaksi myös päätöksenteon hitauden, rajapintojen eli eri osastojen välisen toiminnan puutteellisuuden, sekä osastojen tavoitteiden asettamisen vaikeuden niin, että tavoitteet olisivat linjassa asiakkaan tarpeiden kanssa. [3]

Sekä Laamanen [6] että Hannus [3] tarjoavat funktionaalisen organisaation ongelmien ratkaisemiseksi prosessimuotoista ajattelua ja johtamista. Prosessiajattelun mukaan yrityksen tulos muodostuu toimintojen yhteisvaikutuksen eli prosessien kautta, eikä yksittäisen toiminnan seurauksena. Laamasen ja Tinnilän [7] mukaan prosessiajattelu voidaan määritellä toimintoketjuna eli prosessina, jolla organisaatio luo arvoa asiakkaalleen. Näin ollen prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa keskeisessä roolissa on horisontaalinen

toiminnan ohjaus, jossa huomioidaan asiakkaan tarpeet. Toiminnan ohjaamisessa huomio kohdistetaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan toimintaan ja vastaavasti on tarkoitus poistaa asiakkaalle lisäarvoa tuottamatonta toimintaa. Perinteisen funktionaalisen ja prosessimaisen toiminnan eroa on kuvattu kuvassa 4. [3; 6; 7]



**Kuva 4.** Prosessimaisen ja funktionaalisen toiminnan erot [8 s.32]

Prosessijohtaminen lähtee siis asiakkaiden tarpeista. Organisaation tulee tunnistaa omat asiakkaan kannalta tärkeät toimintansa ja suunnitella prosessinsa näiden toimintojen näkökulmasta. Prosessijohtamisen periaatteena on näiden tunnistettujen arvoa tuottavien prosessien ohjaaminen ja kehittäminen. Kehittääkseen suorituskyykyään organisaation tulee kehittää prosessejaan. Prosessijohtamisessa johtaminen tulee ajatella siten, että luomalla riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, luodaan myös yrityksen omat mahdollisuudet taloudelliseen menestykseen. Asiakkaan saamaa arvoa ei aina kyetä arvioimaan yksiselitteisesti, vaan arvoa tulisi analysoida prosessien kautta. [3; 6; 7]

Prosessijohtamisen perustavoitteet eivät eroa kovinkaan paljon muista johtamisen malleista. Perustavoitteena tässäkin on yrityksen hyvä taloudellinen tulos, asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys sekä yrityksen korkea tuottavuus. Lisäksi tavoitellaan turhien kulujen karsimista sekä toiminnan nopeutta ja joustavuutta ja täten läpimenoaikojen lyhentämistä. Nämä tavoitteet osaltaan johtavat hyvään taloudelliseen tulokseen, asiakastyytyväisyyteen sekä korkeaan tuottavuuteen. Prosessijohtamisessa painotetaan koko yrityksen hyvää menestystä. Laamasen ja Tinnilän [7] mukaan prosessiajatteluun pohjautuva liiketoiminnan johtaminen vaatii erillisten osastojen johtamisen sijaan koko yrityksen toiminnan johtamista prosessien kautta. [7]

Prosessijohtamiseen liittyy olennaisesti prosessiorganisaatio. Prosessiorganisaatiossa organisaatorakenne on normaalia funktionaalista organisaatiota matalampi ja täten esimieskeskeisyys on pienempää. Yleisesti työntekijöiden tehtäväkenttä laajenee, mutta vastaavasti päätösten teko lisääntyy samoin kuin vastuu omasta työstä ja sen kehittämisestä. Toimivassa organisaatiossa vastuun lisääntyminen auttaa työntekijää paremmin ymmärtämään oman roolinsa prosessissa ja yrityksen tuloksen tekijänä. Prosessijohtamisessa korostuu tiimityöskentely. Prosessilla on aina omistaja, joka vastaa prosessin ylläpidosta, mittaamisesta ja kehittämisestä. Käytännössä prosessiorganisaatioidenkin taustalla toimii



vielä jossain määrin perinteinen funktionaalinen organisaatorakenne. Laamasen ja Tinnilän [7] mukaan tällainen rakenne saattaa olla kuitenkin tarpeen, sillä ihmiset ovat yleensä tottuneet hierarkkisiin organisaatioihin. [3; 6]

Laamanen [4] esittää perinteisen organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan periaatteita ja eroja (taulukko 1). Nämä väittämät kuvaavat myös sitä, miten ajattelutapa muuttuu, kun toimintatapaa muutetaan organisaatiokeskeisestä prosessilähtöiseen toimintatapaan.

**Taulukko 1.** Ajattelutavan muutos siirryttäessä organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta prosessilähtöiseen [4. s.13]

| AJATTELUTAVAN MUUTOS   |  |
|--|--|
| Organisaatiokeskeinen ajattelutapa   | Prosessikeskeinen ajattelutapa   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelma on asenteissa</li> <li>• Työntekijä</li> <li>• Teen oman työni</li> <li>• Ymmärrän oman työni</li> <li>• Henkilökohtaiset mittarit</li> <li>• Muutetaan henkilöä</li> <li>• Voi aina löytää paremman työntekijän</li> <li>• Motivoidaan ihmisiä</li> <li>• Valvotaan työntekijöitä</li> <li>• Älä luota kehenkään</li> <li>• Kuka teki virheen</li> <li>• Korjataan virheitä</li> <li>• Kate ratkaisee</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelma on prosesseissa</li> <li>• Ihminen</li> <li>• Autetaan, että työt saadaan tehtyä</li> <li>• Tiedetään, miten työ liittyy prosessiin</li> <li>• Mitataan prosessia</li> <li>• Muutetaan prosessia</li> <li>• Prosessia voi aina parantaa</li> <li>• Poistetaan esteet</li> <li>• Kehitetään ihmisten osaamista</li> <li>• Olemme kaikki yhdessä veneessä</li> <li>• Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi</li> <li>• Vähennetään hajontaa</li> <li>• Asiakaslähtöisyys</li> </ul> |

Prosessijohtamisessa on muodostunut hieman eri näkökulmia painottavia ”koulukuntia”. Näiden kaikkien päätavoitteena on kuitenkin prosessilähtöinen toiminnan kehittämisen painottaen joitain osa-alueita. Seuraavassa on esitetty eri koulukuntia ja näiden painopistealueita.

- (1) Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (total quality management TQM) on vanhin prosessijohtamisen toimintamalli ja se on alun perin lähtöisin Japanista. Laatujohtamiselle ominaista on jatkuva parantaminen sekä asiakaslähtöisyys. Laatujohtamisen mukaisesti tuotetta tai palvelua arvioi aina viimekädessä asiakas. Tämän vuoksi kaikkia asiakasarvoa lisääviä prosesseja täytyy painottaa sekä lisäksi kiinnittää huomiota asiakaspalveluun ja tämän myötä asiakastyytyväisyyden lisäämi-

seen. Laatujohtamisen mukaan kun laatua kehitetään oikein, voidaan samalla parantaa kustannustehokkuutta ja lyhentää prosessin läpimenoaikaa. Laatujohtamisen pohjalta ja sen tueksi on kehitetty erilaisia laatujärjestelmiä sertifikaatteineen, muun muassa ISO 9000 ja 9001. Näiden sertifikaattien avulla yritys voi todistaa oman laadunvarmistuksen asiakkailleen. [3]

- (2) Aikaan perustuva johtaminen (time based management TBM) nimensä mukaisesti pitää aikaa tärkeimpänä kriittisenä resurssina ja suoritustason mittarina. Prosessia analysoidaan tässäkin toimintamallissa asiakkaan tarpeiden näkökulmasta, mutta painotuksena on tarkastella prosessien toimintoja ja tunnistaa ja vähentää näistä asiakkaan kannalta turhaa ja lisäarvoa tuottamatonta aikaa. Tavoitteena on selkeä läpimenoaikojen lyhentäminen. Aikaan perustuva johtamisen toimintamalli on vastaavanlainen juuri oikeaan tarpeeseen (JOT-mallin) ajattelutavan kanssa. JOT mallin toiminta-ajatus perustuu tuotteen tai palvelun toimittamiseen juuri oikeaan aikaan ja juuri oikeaan paikkaan millä tavoitellaan turhan varastoinnin vähentämistä. [3]
- (3) Tarjontaketjun hallinta (supply chain management SCM) perustuu arvoketjuajatteluun ja korostaa logistisen ketjun koordinoitua tavaran ja tietovirtojen hallintaa koko toimitusketjun ajalta. Tavoitteena on virtaviivaistaa ja poistaa turhia toimintoja ja välivaiheita logistisesta ketjusta. [7]
- (4) Toimintoperusteinen johtaminen (activity based management ABM) on prosessilähtöinen toiminnan kehittämisen ja operatiivisen johtamisen lähestymistapa. Se on kehittynyt perinteisen kustannuslaskennan ongelmien ja puutteiden korjaamisen myötä. Toimintojohtamisen taustalla on toimintoperusteinen kustannuslaskenta (activity based costing ABC), jonka peruseriaatteena on ollut yleiskustannusten kohdistettavuuden parantaminen. ABC- laskentaa on täydennetty laatujohtamisen ja muiden koulukuntien oppien kautta, mistä on syntynyt toimintoperusteisen johtamisen malli. Toimintoperusteisen johtamismallin analyyseissa on tarkoitus tunnistaa, mitkä tuotteet, tuotelinjat, asiakkaat tai muut osa-alueet sitovat eniten resursseja ja samalla synnyttävät kuluja. Analyysin avulla on tarkoitus tunnistaa asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot ja täten turhat resursseja sitovat ja kustannuksia aiheuttavat osa-alueet. Nämä toiminnot voidaan laskea hukaksi, joka tulisi eliminoida. [3]
- (5) Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (business process re-engineering BPR) tähtää liiketoimintaprosessien radikaaleihin muutoksiin. Keinoja näiden muutosten aikaansaamiseksi haetaan tieto- ja viestintäteknologian tarjoamista mahdollisuuksista. Ennen uusien tietoteknisten järjestelmien käyttöönottamista täytyy prosessit ja niiden toiminta kyseenalaistaa, ettei uusia järjestelmiä raken-

neta vanhan toimimattoman prosessin päälle luoden siitä entistä toimimattomamman. Vasta uudelleen arvioitujen ja muokattujen prosessien avuksi luodaan uudet tietojärjestelmät, joilla haetaan selkeää parannusta aikaisempaan. Parhaimmillaan uudistetut prosessit ja tietojärjestelmät voivat palvella myös ulkoisia sidosryhmiä. [3]

- (6) Kevyen ja joustavan toimintatavan eli Lean managementin päätavoitteena on tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle mahdollisimman pienellä resurssien käytöllä. Lean ajattelutavan mukaan kaikki, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle, on turhaa ja poistettavaa toimintaa. Lean toimintatapa on kehittynyt ja lähtöisin Japanista Toyota Motor Companyn kehittämästä tuotantojärjestelmästä. Toimintatavassa korostetaan henkilöstön ja eri ryhmien itseohjautuvuutta sekä vastuuta. Lean toimintamallissa tavoitellaan massatuotannon ja pienimuotoisen tuotannon etujen yhdistämistä. Lean ajattelussa tavoitellaankin asiakaslähtöisyyden sekä kustannustehokkuuden yhdistämistä. Tavoitteena onkin pystyä tuottamaan erilaisia tuotevariaatioita ja räätälöintimahdollisuuksia asiakkaalle. Joustavan tuotannon periaatteiden avulla räätälöinnin aiheuttamia kustannuksia voidaan kuitenkin merkittävästi vähentää verrattuna puhtaaseen massatuotantoon. Kyvykkyydestä olla samaan aikaan asiakaslähtöinen, mutta myös kustannustehokas, voidaan käyttää termiä massaräätelöinti. [3]

Esiteltyjen koulukuntien pääperiaatteet ja tavoitteet on koottu tiivistetysti taulukkoon 2.

**Taulukko 2.** Prosessijohtamisen koulukunnat ja merkittävimmät pääperiaatteet [3;7]

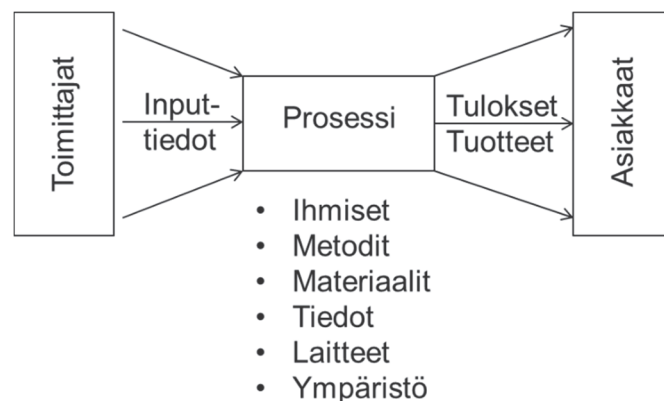
|   |   |
|---|---|
| Laatujohtaminen<br>TQM                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva kehittäminen pienin askelin</li> <li>- Prosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti</li> <li>- Korostettava asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden merkitystä</li> <li>- Laatujohtajajärjestelmät ja sertifikaatit</li> </ul>  |
| Aikaan perustuva johtaminen<br>TBM                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aika on tärkein ja kriittisin resurssi ja toiminnan mittari</li> <li>- Prosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti</li> <li>- Tavoitteena selkeä läpimenoaikojen lyhentäminen</li> </ul>  |
| Tarjontaketjun hallinta<br>SCM                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinoitu tavarantoiminnan ja tietovirtojen hallinta koko logistisen toimitusketjun ajalta</li> <li>- Tavoitteena on virtaviivaistaa ja poistaa turhat vaiheet logistisesta ketjusta</li> <li>- Pohjalla laatujohtamisen ja aikaan perustuvan johtamisen periaatteet</li> </ul>  |
| Toimintoperusteinen johtaminen<br>ABM               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pohjautuu toimintoperusteiseen kustannuslaskentaan (ABC), jota täydennetty laatujohtamisen ja muiden koulukuntien periaatteilla</li> <li>- Tavoitteena kustannusten kohdistettavuuden parantaminen ja tätä kautta turhien kulujen tunnistaminen ja karsinta</li> <li>- Prosessilähtöinen toiminnan kehittämis- ja johtamistapa</li> </ul>            |
| Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu<br>BPR | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haetaan radikaaleja muutoksia liiketoimintaprosesseihin</li> <li>- Keinoja haetaan tieto- ja informaatioteknologiasta</li> <li>- Nykyiset prosessit tulee kyseenalaistaa ja analysoida ennen uusien prosessien ja tietojärjestelmien kehitystä ja käyttöönottoa</li> </ul>   |
| Kevyt ja joustava toimintatapa<br>LEAN              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteena synnyttää asiakkaalle enemmän arvoa vähemmällä resursseilla</li> <li>- Kaikki asiakkaalle arvoa tuottamaton toiminta on turhaa</li> <li>- Tavoitteena asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden yhdistäminen</li> <li>- Enemmän tuotevariaatioita ja räätälöintimahdollisuuksia ilman lisäkustannuksia ns. massaräätelöinti</li> </ul> |

Yleisesti voidaan havaita, että merkittävimmät erot eri koulukuntien välillä ovat siinä, millä keinoilla ja painopistealueilla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa sekä se, miten radikaaleja muutoksia on tarkoitus aikaansaada tavoitteisiin pääsemiseksi. Muutos voidaan karkeasti jakaa radikaaleihin suuriin muutoksiin, kuten liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa on tavoitteena ja toisaalta pieniin jatkuviin parannuksiin, mitä laatujohtamisen osalta tavoitellaan. [3 s.105]

## 2.2 Liiketoimintaprosessit

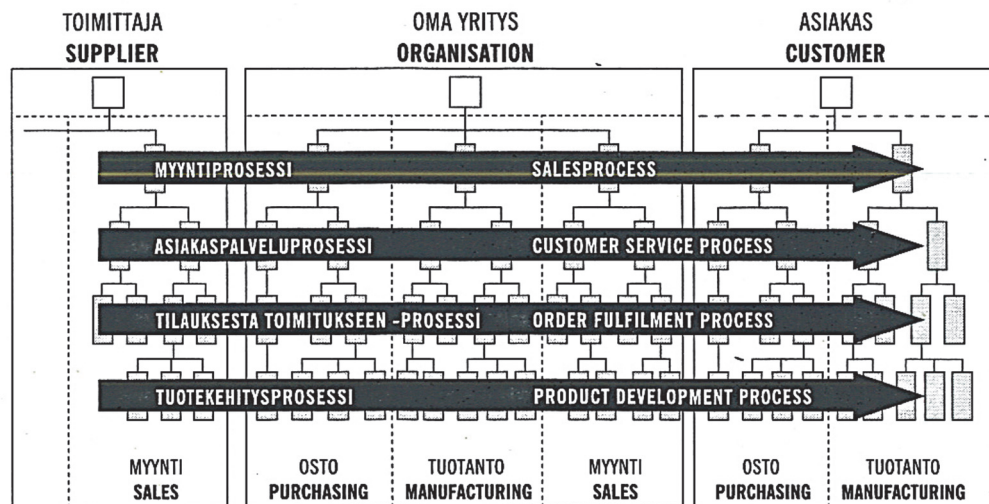
Prosessi sanasta on tullut hyvin yleisluontoinen sana kuvaamaan erilaista toimintaa, muutosta, kasvua ja kehittämistä. Tässä tapauksessa prosesseja käsitellään kuitenkin pelkästään liiketoimintaprosesseina. Luonnollisesti prosessijohtamisen pohjana yrityksissä on liiketoimintaprosessit. Liiketoimintaprosesseista on esitetty kirjallisuudessa erilaisia määritelmiä.

Laamasen [4 s.10] mukaan ”liiketoimintaprosessi on sarja toimenpiteitä, joilla saavutetaan asetettu liiketoiminnan tulos. Liiketoimintaprosessit eivät noudata funktionaalisen organisaation rajoja, vaan ovat horisontaalisia, eli kulkevat eri toimintojen läpi”, kuva 5.



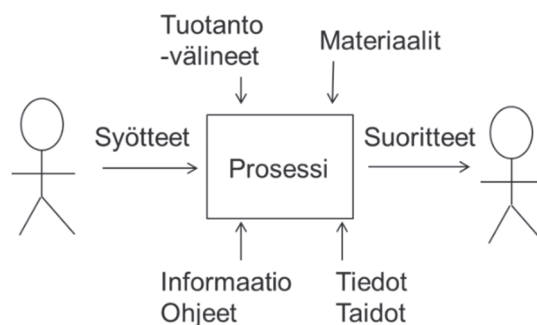
**Kuva 5.** Laamasen kuvaus liiketoimintaprosessista [4 s.11]

Laamasen ja Tinnilän [7 s.20] määritelmän mukaan ”liiketoimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan liiketoiminnan tulokset”. Yrityksen toiminta voidaan kuvata prosessien joukkona, jotka kulkevat yrityksen eri osastojen välillä horisontaalisesti. Kuvassa 6 on esitetty erilaisia liiketoimintaprosesseja. [7]



**Kuva 6.** Esimerkkejä liiketoimintaprosesseista [7 s.7]

Prosessissa sisäinen tai ulkoinen toimittaja antaa syötteitä, lähtötietoja tai materiaalia, jotka prosessissa jalostuvat asiakkaan haluamaksi suoritteeksi prosessiin osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien kautta. Liiketoimintaprosessin perusasiat on esitetty kuvassa 7. [9 s.133-134]



**Kuva 7.** Lecklinin kuvaus liiketoimintaprosessista [9 s.134]

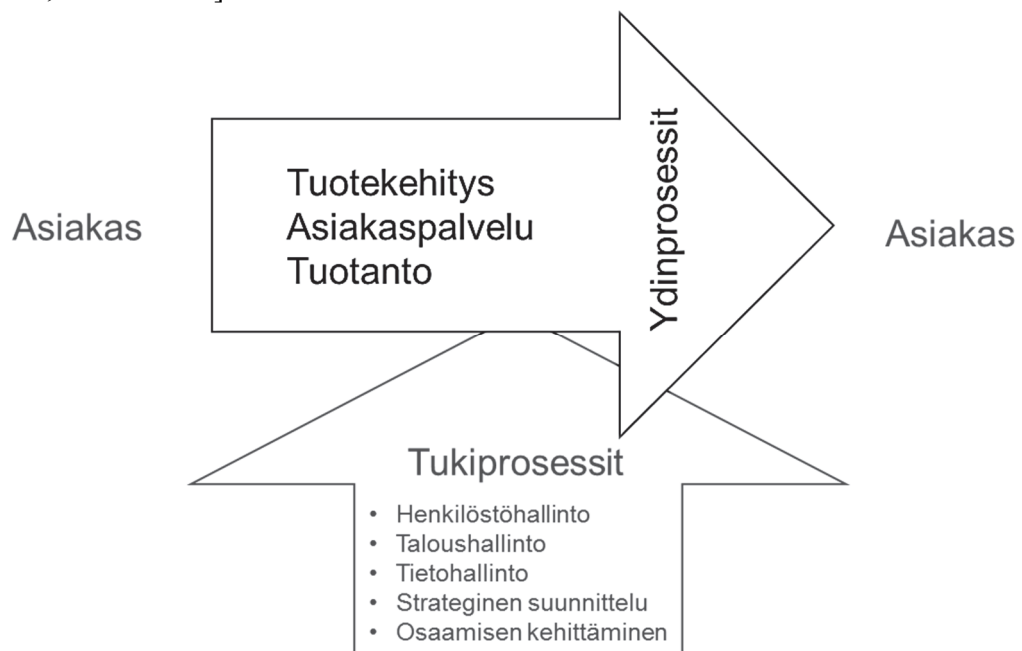
Hannus [3] määrittelee liiketoimintaprosessin toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Esimerkkeinä yrityksen liiketoimintaprosesseista Hannus käyttää muun muassa uuden tuotteen kehittämistä, asiakaskannan hallintaa, tarjouksen laadintaa, tilaus-toimitusketjua sekä tietojärjestelmien kehittämistä ja hallintaa. Olennaisiksi tekijöiksi liiketoimintaprosessissa Hannus nostaa seuraavat kolme kohtaa:

1. Prosessilla on aina joko sisäinen tai ulkoinen asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen
2. Prosessit ovat yleensä organisaatiosta riippumattomia ja ne ylittävät organisatoriset rajat.
3. Prosessin suorituskyvyn arviointi tulee perustua aina asiakkaan näkökulmaan riippumatta siitä, onko asiakas sisäinen tai ulkoinen.

Liiketoimintaprosessille voidaan toimialasta riippumatta asettaa seuraavat päätavoitteet [4 s.13]:

1. Prosessi tuottaa sellaisia tuloksia ja tuotteita, joista on hyötyä asiakkaalle.
2. Prosessi toimii tehokkaasti ja minimoi käytettäviä resursseja kuten aika, raha, työntekijöiden kuormitus.
3. Prosessi on joustava ja kykenee sopeutumaan olosuhteiden muutoksiin kuten asiakkaiden tarpeet ja kilpailutilanteen muutokset.

Liiketoimintaprosesseja voidaan ryhmitellä muutamiin ryhmiin. Yleisin jako on jakaa prosessit ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat liiketoiminnan kannalta keskeisiä ja niiden tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Ydinprosessit kohdistuvat useimmiten ulkoisen asiakkaan tarpeisiin. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotanto, asiakaspalvelu ja tuotekehitys. Ydinprosessit voidaan edelleen jakaa pienempiin aliprosesseihin. Tukiprosessien tarkoituksena on mahdollistaa ja varmistaa ydinprosessien toimintaedellytykset. Tukiprosessit ovat yleensä yrityksen sisäisiä prosesseja kuten henkilöstö-, talous- ja tietohallinto. Kuvassa 8 on esitetty tyypillisiä ydin- ja tukiprosesseja. [3 s.41-42 ; 9 s.139-140]



**Kuva 8.** Yrityksen ydin- ja tukiprosesseja [4 s.22 mukaillen]

Avainprosesseista puhuttaessa tarkoitetaan niitä prosesseja, yleensä ydinprosesseja, jotka ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeimpiä. Tämän vuoksi ne ovat myös ensisijaisia osa-alueita kehittämisen kannalta. [9 s.140]

## 2.3 Prosessijohtamisen haasteita ja hyötyjä

Prosessijohtamisen ensimmäisenä haasteena on tunnistaa yrityksen kannalta merkittävät liiketoimintaprosessit. Perinteisen funktionaalisen organisaation rajat osastojen välillä ovat lokeroituneet, minkä vuoksi liiketoimintaprosessit ja niiden kehittäminen kohdistuvat ainoastaan osastojen sisäisiin alueisiin eli osaoptimointiin eikä selkeää kokonaiskuvaa välttämättä hallita [4 s 14-15].

Prosessijohtamisen suurimpia ongelmia on henkilöstön sitoutuminen ja sopeutuminen prosessiin ja sen kehittämiseen. Ylimmän johdon sitoutuminen on edellytys kehittämissankkeen onnistumiseen. Prosessijohtaminen vaikuttaa henkilöstön, niin työntekijöiden, keski johdon kuin johdonkin rooleihin merkittävästi, minkä vuoksi muutosvastarinnan ilmeneminen on yleistä. Osa henkilöstöstä ei tule sopeutumaan muutokseen missään vaiheessa. Sopeutumiseen ei vaikuta niinkään henkilön koulutus, pätevyys tai osaaminen, vaan henkilön omat arvot. Tämä voi osaltaan vaikuttaa hyvienkin henkilöstöresurssien menettämiseen. [5 s.24]

Prosessijohtamisen alkuvaiheessa ja käyttöönotossa saattaa ilmetä vastustusta esimiehissä, jotka ovat tottuneet perinteiseen organisaatioon. Vastustus voi johtua siitä, ettei omaan entiseen asemaan liittyvää valtaa haluta luovuttaa prosessivastaaville ja prosessiin liittyville tiimeille. Prosessijohtamisen haittana onkin perinteistä johtamistapaa tukevat apuvälineet sekä henkilöstön vanhanaikainen koulutus. Prosessijohtamisen edellytyksenä on ainakin pitemmällä aikajänteellä tehdä muutoksia myös palkitsemisjärjestelmissä, sekä tieto- ja talousjärjestelmissä. Tulosojohtaminen saattaa hidastaa prosessijohtamisen lisäämistä, mutta oikein kohdennettuna ne voivat myös tukea toisiaan. Tällöin ainakin osa tulostavoitteista tulee kohdentaa prosesseihin ja niiden tiimeihin ja tavoitella täten asiakastytyväisyyden kasvua. [5 s. 24-25]

Prosessijohtamisen suurimmaksi haasteeksi nousee myös Hannuksen [3 s.346] mukaan muutoksen johtaminen ja koko henkilöstön sitoutuminen tapahtuvaan muutokseen. Lähtökohtana tulee olla perinteisten ajattelumallien muuttaminen. Tähän saavuttamiseksi on muutostarpeen ja vision selkeä perustelu ja viestittäminen tärkeää. Myös uudet vastuumäärittelyt tulee olla selkeitä. Muutosvalmiudet yrityksissä vaihtelevat merkittävästi. Perinteisissä organisaatioissa muutostarpeeseen saatetaan reagoida vasta selkeän ulkoisen uhan myötä, jolloin muutosprosessi tapahtuu vastareaktiona, jonka myötä muutoksen hallinta heikkenee. [3 s.346]

Prosessijohtaminen voi tuoda yritykselle seuraavanlaisia hyötyjä [5 s.23]:

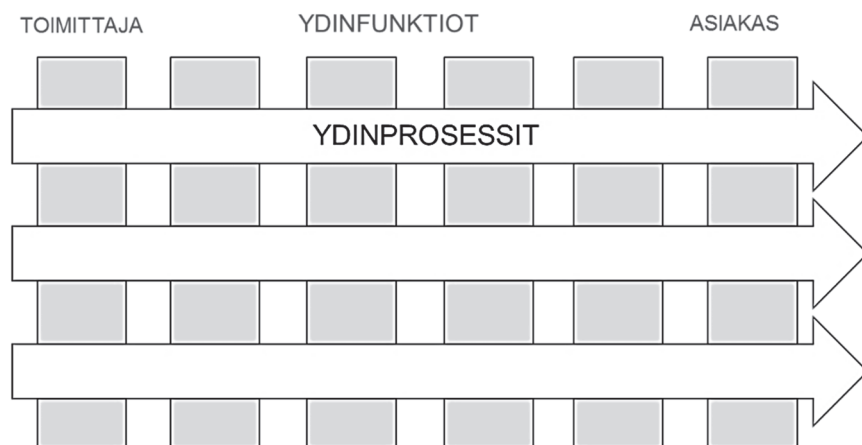
- Prosessijohtamisessa huomiota kiinnitetään lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle ja tätä kautta myös arvoa tuottamattoman toiminnan vähentämiseen.
- Prosessijohtaminen tuo asiakkaan tarpeet konkreettisiksi myös niille henkilöstön jäsenille, jotka eivät ole suorassa yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin.
- Erilaisten ISO 9000 standardien ja muiden laatukriteerien- ja todistusten hyödyntäminen on helpompaa ja tehokkaampaa yrityksessä, joka toimii prosessijohtamisen periaatteita noudattaen.



- Benchmarkingin käyttö on tehokkaampaa prosessijohtamista toteuttavassa yrityksessä.
- Organisaatiosta riippumatta toiminta tapahtuu prosesseissa ja on näin ollen luontainen organisaation toimintatapa.
- Laatuongelmat syntyvät paljolti perinteisten organisaatioiden osastojen välisissä rajapinnoissa. Näihin ongelmiin voidaan pureutua tarkastelemalla prosesseja.

## 2.4 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessijohtamisen mahdollistamiseksi liiketoimintaprosessit on tunnistettava ja kuvattava. Liiketoimintaprosessien lähtökohtana tulee olla yrityksen ja sen asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Ydintoimintoja voivat olla esimerkiksi myynti, markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, ostotoiminta, varastointi ja jakelu. Ydintoiminnot on tunnistettava riippumatta yrityksen organisaatorakenteesta. Nämä tärkeimmät toiminnot tulee purkaa liiketoimintaprosesseiksi. Karkein taso näiden prosessien esittämiseen on prosessikartta. Prosessikartassa kuvataan yrityksen ja sen sidosryhmien ydintoiminnot ja prosessit selkeällä ja havainnollistavalla graafisella kuvauksella, kuva 9, jota usein täydennetään käsikirjalla, jossa sanallisesti avataan ydinprosessien tehtävät, vastuut ja mittarit. Usein lähtötilanteen ongelmat toiminnassa kohdistuvat ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin, jotka prosessikartan avulla saadaan paremmin tuotua esille [3 s.43-45]



**Kuva 9.** Periaatekuva yrityksen prosessikartasta [3]








Kehittämistyön edellytyksenä on prosessin kuvaus. Prosessin kuvauksen tavoitteena on auttaa ymmärtämään prosessin kulkua ja huomaamaan kehityskohteet paremmin. Mikäli kuvauksen laatiminen on vaikeaa, on todellinen prosessikin usein liian monimutkainen. Kuvaus auttaa prosessin mittareiden määrittelyssä sekä tehtävien ja vastualueiden määrittämisessä. Kvistin mukaan kuvaamisella saavutetaan seuraavia hyötyjä [5 s.77]:

- Toimintojen välisten vastualueiden selkeytyminen
- Sisäisen työnjaon tarkentuminen
- Turhien toimintojen huomioiminen ja karsiminen helpottuu
- Auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä
- Ongelmat on helpompi havaita ja ratkaista
- Kuvaus luo pohjan sisäisille toimittaja-asiakas keskusteluille

Prosessin kuvauksella voidaan tarkentaa prosessin rajoja ja jossain tapauksissa se aiheuttaa rajojen määrittämisen uudelleen. Prosessin kuvauksen haasteena on sen tarkkuus. Erittäin tarkasti ja yksityiskohtaisesti kuvattu prosessi on työläs ja sen kokonaisuuden hahmottuminen vaikeutuu. Liian pintapuolinen kuvaus ei taas pureudu tarpeeksi konkreettisesti itse toimintaan, jolloin myös kehitysmahdollisuuksien löytäminen vaikeutuu. Kuvauksen tarkkuudesta ja sisällöstä voidaan antaa seuraavia ohjenuoria [5 s.77-78]:

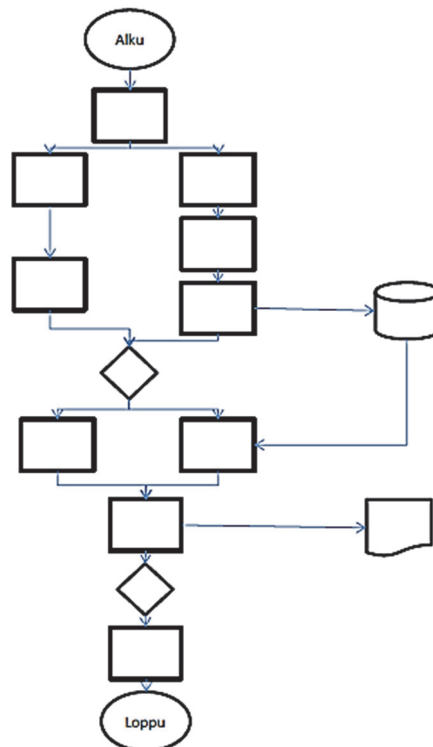
- Kaikkien keskeisesti prosessiin liittyvien henkilöiden, järjestelmien ja koneiden ja muiden resurssien tulisi ilmetä kuvauksesta.
- Asiakkaan ja sen saamien tuotteiden tulisi näkyä kuvauksessa.
- Tavarankulun, palveluiden ja tiedonkulun näkyminen kuvauksessa. Kyseiset seikat voivat kulkea joko prosessin resurssien välillä tai prosessin ja sen toimittajien tai asiakkaiden välillä.
- Kaikki prosessin aikana suoritettavat tehtävät tulee sisällyttää kuvaukseen.

Prosessi kuvataan yleensä kaavion muotoon. Erilaisia kuvaustapoja on useita. Yleisiä prosessien kuvaustapoja ovat muun muassa vuokaavio, uimaratakaavio, tehtävämatriisi, resurssit ja aika-kaavio tai prosessin sanallinen ohjeistaminen. Sanallinen yleiskuvaus on suositeltavaa tehdä myös aina graafisen kuvauksen rinnalle [9 s.149]. Kaavioiden kuvaamiseen on kehittynyt myös melko vakiintuneita merkintätapoja, joita käytetään kuvaamaan prosessin eri tapahtumia, erityisesti vuokaavioissa ja uimaratakaavioissa, kuva 10. [5 s.80-83; 10]

| Merkintä  | Merkitys   |
|---|--|
|  | Aloitustai lopetus   |
|  | Tehtävä tai prosessi   |
|  | Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein) |
|  | Päätös   |
|  | Dokumentti   |
|  | Tietojärjestelmä/varasto   |
|  | Varasto  |
|  | Data   |
|  | Viive, odotus  |

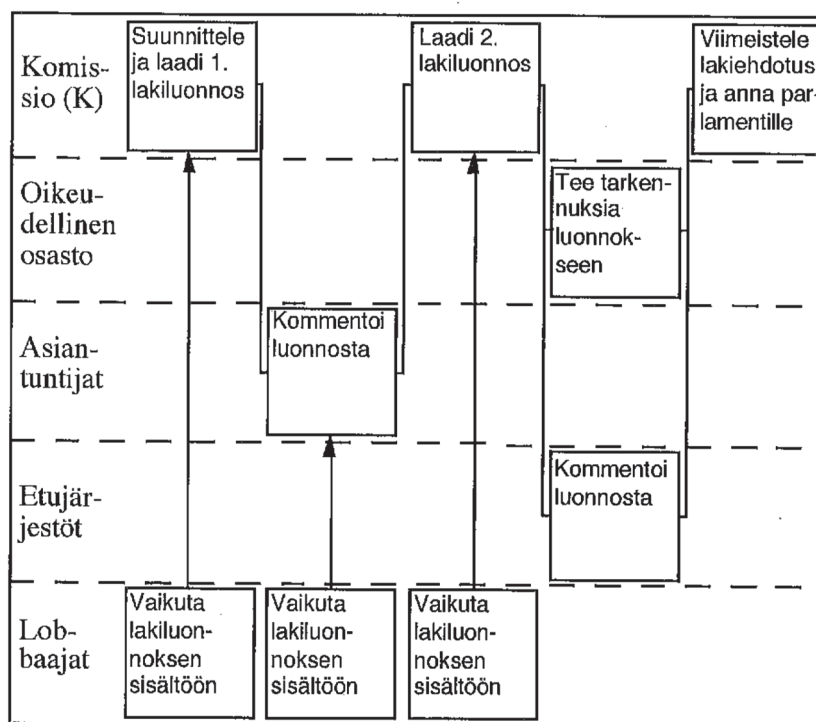
**Kuva 10.** Kaavioiden kuvaamiseen yleisesti käytettyjä symboleita [10]

Vuokaavion käyttö on suositeltava kuvaustapa silloin, kun prosessi sisältää paljon päätöksentekotilanteita, joissa prosessi voi jakaantua useisiin vaihtoehtoisin osaprosesseihin, kuva 11. Vuokaaviossa prosessin eri työvaiheet on havainnollistettu erityyppisillä kuvassa 10 esitetyillä symboleilla. Yhteydet eri vaiheiden välillä esitetään nuolilla. Vuokaavion heikkona puolena on resurssien ja eri työvaiheiden keskinäisen yhteyden havainnointi. Tätä ongelmaa voidaan helpottaa yhdistämällä vuokaavion sekä resurssit ja aika-kaavion hyviä ominaisuuksia keskenään. [5 s.81-83]



**Kuva 11.** Periaate vuokaaviomenetelmällä kuvatusta prosessista [10]

Resurssit ja aika-kaaviossa jokaisen prosessiin osallistuvan tahon tehtävät jaetaan omille riveilleen, kuva 12. Prosessin vaiheet etenevät ajallisesti vasemmalta oikealle. Resurssit ja aika-kaavion käyttö on hyödyllistä, kun prosessia halutaan kehittää. Kyseisestä kaaviosta on helppo huomata ongelmia, kuten työtehtävien jakaantuminen liian monelle henkilölle, epäselvät vastualueet sekä pitkät läpimenoajat. Kuvattaessa prosessia ensimmäistä kertaa on resurssit ja aika -kaavion käyttäminen melko työläs kuvaustapa. Heikkoutena on myös laadunvarmistuksen huomioiminen kuvauksessa. [5 s.80-81]



**Kuva 12.** Periaate resurssit ja aika -muotoisesta prosessin kuvauksesta [5]

Organisaatioiden käyttämät kuvaustavat voivat olla myös erilaisia variaatioita yleisistä kuvaustavoista. Olisi kuitenkin suotavaa, että kuvaukseen ei käytettäisi useampaa kuin kahta eri kuvaustapaa. [5 s.83]

## 2.5 Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja kehittämismallit

Organisaation muuttaessa toimintaansa, Laamasen mukaan [4 s.20] se käy aina läpi seuraavat henkiset vaiheet:

1. Tietoisuus muutoksen tarpeesta
2. Uuden toimintamallin kehittäminen (tiedon hankinta, analyysi ja ratkaisu)
3. Uuden mallin kokeilu ja arviointi
4. Uuden mallin hyväksyminen ja käyttöönotto

Liiketoimintaprosessien kehittäminen on luonteeltaan jatkuva prosessi, mutta työ tehdään kuitenkin projekteina. Kehitystyössä on suositeltavaa noudattaa perinteisiä projektitoimintaan liittyviä tapoja ja täten määritellä mahdollisimman tarkasti kehitystyön tavoite, siihen tarvittavat toimenpiteet, näiden aikataulu ja työn suorittajat. Usein kehitystyö kannattaa toteuttaa ryhmässä, joka koostuu prosessin toiminnasta vastaavista avainhenkilöistä. Ryhmän jäsenten valinta tulee tehdä siten, että saadaan riittävän laaja edustus koko organisaatiosta.

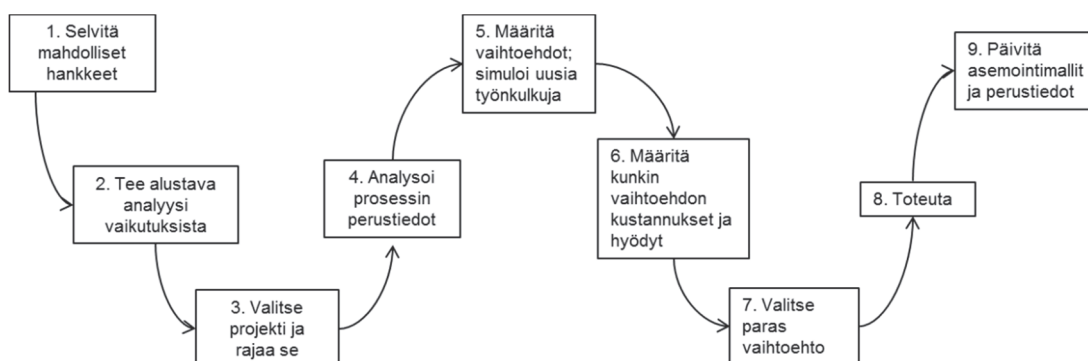
Liiketoimintaprosessien kehittäminen on Laamasen [4 s. 26-27] mukaan kaksivaiheinen prosessi. Ensin liiketoimintaprosessi on otettava haltuun ennen kuin sitä on mahdollista kehittää. Liiketoimintaprosessin voidaan katsoa olevan hallinnassa, kun kaikki prosessin parissa toimivat henkilöt ymmärtävät prosessin toiminnan ja oman roolinsa siinä. Lisäksi henkilöiden tulisi toimia siten, että prosessille asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Kvistin [5 s.63] mukaan suurin osa prosessijohtamista soveltavista yrityksistä käyttää prosessiensa kehittämiseen itse laatimaansa kehittämismallia tai kopioivat sitä muilta tahoilta. Kehittämismalli antaa yritykselle yleiset pääperiaatteet kaikkien prosessien kehittämiseksi. Valmiin mallin etuna on, ettei kehitysryhmän tarvitse erikseen suunnitella kehittämisen toimintatapaa.

Liiketoimintaprosessien kehittämiseksi on esitetty kirjallisuudessa useita erilaisia valmiita kehittämismalleja. Suurin osa niistä noudattaa hyvin samankaltaisia pääperiaatteita, mutta jokaisessa on omat painotuksensa. Seuraavassa esitellään näistä valmiista kehittämismalleista Morriksen ja Brandonin malli sekä Hannuksen PROPER-malli.

### 2.5.1 Morriksen ja Brandonin kehittämismalli

Morris ja Brandon [11] esittelevät oman kehittämismallinsa liiketoimintaprosessin uudistamisen nimellä. Kyseinen kehittämismalli jakaantuu yhdeksään eri vaiheeseen, kuva 13.



**Kuva 13.** Liiketoimintaprosessin uudistamisen yhdeksän vaihetta [11 s.203]

Kyseiset vaiheet sisältävät kaikki projektin aikana suoritettavat tehtävät. Jokaisesta näistä yhdeksästä vaiheesta selvitetään vaiheen tarkoitus, sen tulokset, vaiheen tärkeimmät tehtävät sekä huomioon otettavat tärkeät tekijät.

Mallin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään mahdolliset kehittämishankkeet. Kehittämishankkeet voivat olla joko koko yritystä kattavia tai joidenkin yksittäisten prosessien kehittämistä. Kehittämishankkeiden arviointia varten perustettu muutospäällikön vetämä asemointiryhmä arvioi potentiaalisia kehittämiskohteita jatkuvan analysoinnin kautta sekä kuuntelemalla työntekijöiden ideoita. Muutosehdotuksia saadaan myös yrityksen ylimmältä johdolta ja hallitukselta. Vaiheen tärkeimpiä tehtäviä on kehittämiskohteiden tavoitteiden asettaminen. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään myös vaatimukset, joilla tavoitteisiin päästään. Nämä vaatimukset määrittävät myös uudistamishankkeen painopistealueet. Ensimmäisen kehittämisprojektin valinta ja sen kehittämisen tulisi onnistua, jotta yritykseen saataisiin vakiinnutettua jatkuva muutoksen ilmapiiri. Seuraavien projektien tulee kaikkien olla perusteltavissa. [11 s.204-211]

Toisessa vaiheessa analysoidaan alustavasti kehittämisprojektien oletetut vaikutukset, jotka kohdistuvat organisaatioon ja työnkulkuun, liiketoimintaprosesseihin, tietojärjestelmiin ja henkilökuntaan sekä liiketoiminnan sääntöihin. Tämän analyysin perusteella valitaan projektit, jotka vaikuttavat kannattavilta ja joita lähdetään jatkokehittämään seuraavissa vaiheissa. [11 s.211-212]

Kolmas vaihe käsittää kehittämisprojektin valinnan ja rajauksen. Valinta tehdään luonnollisesti arvioitujen hyötyjen perusteella. Kaikkia hyötyjä ei voida kuitenkaan määrittää rahassa joko kustannusten leikkaamisen tai lisääntyneiden tuottojen kautta. Rahallista arviota on vaikea antaa esimerkiksi asiakkaiden vuorovaikutuksen parantamiselle ja sen vaikutuksille. Uudistamisprojektin rajat määräytyvät kohteena olevan prosessin rajojen mukaisesti eivätkä organisaation rajojen mukaan. Koko prosessi on otettava mukaan tarkasteluun, vaikka muutos ei koskisikaan koko prosessin työnkulkua. Rajauksen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Erityisesti ensimmäisen uudistamisprojektin rajauksen tulee onnistua, koska epäonnistuessaan projektin uudistaminen vie pohjan tulevilta kehityshankkeilta. Rajauksen laajuus vaikuttaa suoraan projektin hallittavuuteen, mutta myös toisaalta sen odotettavissa oleviin hyötyihin. Projektin tulisi olla riittävän laaja, jotta todellisia hyötyjä olisi mahdollista saada, mutta kuitenkin riittävän kapea-alainen, jotta sen hallinta säilyy. Vaiheen tuloksena on valitut kehittämisprojektit rajauksineen, joille laaditaan toteuttamisaikataulut. [11 s.213-216]

Neljännessä vaiheessa analysoidaan prosessin perustietoja. Varsinainen uudistamisprojektin suunnittelutyö aloitetaan tässä vaiheessa.. Tämä vaihe sisältää tehtäviin kuuluvien mallien määrittämisen, tarpeellisten tietojen keräämisen ja työnkulun analysoinnin. Vaihe saattaa näyttää hyvin suoraviivaiselta, mutta sen käsittely on hyvin haasteellista ja moniulotteista. Tässä vaiheessa tulee analysoida toimintaperiaatteita, liiketoiminnan sääntöjä, kustannuksia, arvonnaisia, tuottoja, työnkulkuja ja liiketoimintaprosessia kuvaavia malleja. Lisäksi tulee käsitellä tehtäväkokonaisuuksia, organisaatorakennetta ja sen päämääriä, toimenkuvia ja prosessiin liittyviä tietoteknisiä järjestelmiä. Tässä vaiheessa nykyisestä prosessista tulee laatia yksityiskohtaiset mallit uuden prosessin suunnittelun pohjaksi ja samalla on kartoitettava nykyisen toimintatavan ongelmat. [11 s.216-221]

Vaiheessa viisi määritetään uudet prosessiratkaisut ja analysoidaan uusia työnkulkuja. Tässä vaiheessa ratkaistaan edellisessä vaiheessa havaitut ongelmat ja kehitetään uusien

mallien työnkulkuja. Uusien ratkaisumallien simuloinnilla on tarkoitus selvittää, mikä uusista ratkaisumalleista on paras. Uusissa ratkaisumalleissa tulee ottaa huomioon myös se, löytyykö toiminnoista ja prosesseista päällekkäisyyksiä ja työnkuluista pullonkauloja sekä onko ratkaisussa tehottomia tai hyödyttömiä tuotoksia tuottavia toimintoja. Lisäksi tulee varmistaa, että liittymäkohdat ovat järkeviä ja toimivia, sekä varmistettava, että voimavarat ovat täysimääräisenä käytössä. [11 s. 221-228]

Vaiheessa kuusi tarkastellaan syvällisemmin vaiheessa viisi esitettyjen ratkaisujen kustannuksia ja hyötyjä, johon käytetään hyväksi kustannushyöty-analyysia. Ennen tarkemman kustannushyöty-analyysin tekemistä on varmistettava, että projektin muutosryhmä ymmärtää projektin tulokset kokonaisuudessaan. Tarkistuksen jälkeen kootaan uuden vaihtoehdon tuomat muutokset täsmällisesti yhteen. Kaikki työnkuluihin, tehtäväkokonaisuuksiin, prosessiin tai tukitoimintoihin vaikuttavat muutokset on otettava huomioon. Muutoksen aste ja luonne tulee määritellä kustannuslaskennan mahdollistamiseksi. Kaikkiin uuden vaihtoehdon tuomiin asioihin liittyy kahdenlaisia kustannuksia: kertaluontoiset toteutuskustannukset sekä jatkuvat toiminnan mukanaan tuomat kustannukset. Kertaluontoiset toteutuskustannukset ovat yrityksen investointi uuteen prosessiin. Uudistamisprojektin hyödyt voivat olla joko konkreettisia mitattavissa olevia hyötyjä, kuten ajan lyheneminen tai hukan väheneminen, tai abstrakteja hyötyjä, joiden mittaaminen on vaikeaa, mutta joilla voi olla suuret vaikutukset. Esimerkiksi asiakaspalvelun parantaminen voi olla mitattavissa, mutta sen tarkan rahallisen arvon määrittäminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Kustannus-hyötyanalyysin tarkastelussa tulisi huomioida myös uudistamisprosessin tavoitteet. Yksittäisen projektin tärkein tavoite on yleensä investoinnista saatava tuotto tai rahallinen säästö. Kustannus-hyötyanalyysi ja sen taustalla olevat perustelut antavat vastauksen siihen, mikä tarkastelluista vaihtoehdoista olisi valittava. [11 s.228-232]

Vaiheessa seitsemän tehdään valinta parhaasta vaihtoehdosta. Valinnassa käytettävä toimintatapa vaihtelee yritysten välillä lähinnä yrityskulttuurin mukaan. Joissain yrityksissä ollaan valmiimpia antamaan päätösvaltaa yrityksen alatasoille ja näiden henkilöstölle. Kustannuksien ja hyötyjen painottaminen on kuitenkin avainasemassa riippumatta valintamenettelystä. Valinnan tekijä tulisi määräytyä projektin laajuuden mukaan. Suurien ja laajojen muutosprojektien valinta tulisi tehdä ylimmän johdon toimesta, kun taas pienemmät projektit voidaan toteuttaa joidenkin tai yhden johtajan toimesta, joita muutosprojekti koskee. Valintamenettelyn aikana esitettyjä ratkaisuja voidaan vielä muuttaa, mikäli ratkaisua kommentoitaessa nousee esille uusia näkökulmia ja parantamismahdollisuuksia. Tässä vaiheessa vaadittavia muutoksia on tarkasteltava ja analysoitava samalla tavalla, kuin aikaisemmissa vaiheissa tehtiin. Tämän vaiheen lopputuloksena valitaan vaihtoehdoista lopullinen toteutettava ratkaisu. Tehdystä valinnasta tulee informoida kaikkia asianosaisia mahdollisimman pian. Samalla tulee kertoa projektin aikataulusta ja alkuperäiseen ratkaisuun tulleista muutoksista. Tässä vaiheessa varsinainen suunnittelu-työ päättyy ja toimeenpanovaihe alkaa. [11 s. 233-234]

Kahdeksas vaihe käsittää valitun vaihtoehdon toteuttamisen. Ennen varsinaista toteuttamista tulisi laatia siirtymävaiheen suunnitelma. Siirtymävaiheen suunnitelmassa otetaan huomioon kaikki toimenpiteet, jotka vaaditaan uuden toimintaympäristön luomista ja siihen siirtymistä varten. Huomio tulisi kiinnittää niihin seikkoihin, joiden kuntoon saaminen vie eniten aikaa uudessa ratkaisussa. Usein nämä liittyvät uusiin laitteisiin ja ohjelmistoihin tai muuhun tekniikkaan. Myös uusien tuotanto- tai toimitilojen ostaminen tai rakentaminen tai nykyisten tilojen uudistaminen nousee esiin. Nämä osa-alueet tulee suunnitella hyvissä ajoin, sillä usein ne muodostavat hankkeen kriittiset vaiheet. Ensin on selvitettävä, mitä valmistelevia tehtäviä tärkeimmät toimenpiteet vaativat ja mitä tukitoimia ne tarvitsevat. Tämän jälkeen tulee määritellä, mitä tehtäviä ja tukitoimia uusi toiminta tulee vaatimaan toimiakseen. Myös nykyisestä toiminnasta uuteen siirrettävät tehtävät tulee määritellä tarkasti. Nämä tehtävät muodostavat siirtymävaiheen sisällön. Yleensä mikään suunnittelu tai testaus ei täysin poista ongelmia, joten varautuminen ongelmiin ja yllätyksiin tulee huomioida. Toteutusvaiheessa on oltava valmis muuttamaan toteutussuunnitelmaa tarpeen vaatiessa. Ympäristö muuttuu jatkuvasti ja lisäksi on parempi myöntää virhe aikaisessa vaiheessa ja muuttaa suunnitelmaa, kuin yrittää väkisin viedä sitä eteenpäin. Toteutussuunnittelun tulee olla joustava, mutta hallittu ja ympäristöön sopeutuva. Tämän vaiheen tärkeänä tuloksena on siirtymävaiheen suunnitelma, mutta pääkohtana on uuden prosessin käyttöönotto ja varsinainen käyttö sekä sen tuomat hyödyt. [11 s.235-239]

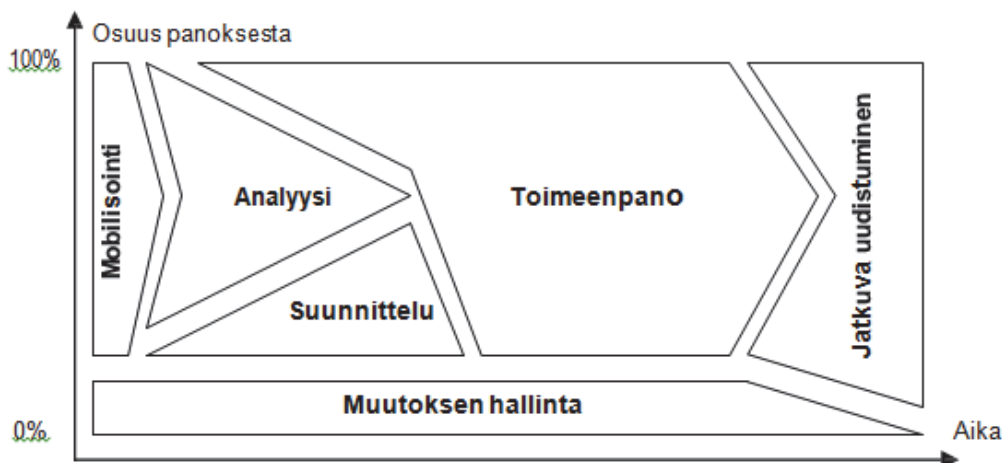
Viimeinen yhdeksäs vaihe keskittyy asemointimallien ja perustietojen päivitykseen. Kaikki tukidokumentaatio on lisättävä prosessien käyttöön. Osassa tämä koskee vanhojen dokumenttien päivitystä ja osassa uusien luomista ja lisäämistä. Dokumentaation merkitys korostuu erityisesti prosessien jatkuvassa uudistamisessa, jossa vanha dokumentaatio toimii kehittämistyön taustatietona. Vaikka dokumentaatio olisi yleisesti luettavissa, tulee sen muokkausoikeudet rajata vain pienen ryhmän oikeudeksi. [11 s.240-241]

## 2.5.2 Hannuksen kehittämismalli

Hannus [3] esittää prosessien kehittämiseen oman PROPER (Core Process Redesign for High Performance) -mallin kirjassaan Prosessijohtaminen. PROPER-malli ei ole tiukasti määritelty kaavamaisesti sovellettava kehitysmalli, vaan ennemminkin työkalupakki, jota tulee soveltaa tapauskohtaisesti. PROPER-mallin pääperiaatteet ja perusosat koostuvat analyysistä, suunnittelusta ja toimeenpanosta. PROPER-malli eroaa perinteisestä kaavamaisesti ja vaiheittain etenevästä kehittämismallista, siten että siinä päävaiheet analyysi, suunnittelu ja toimeenpano kulkevat osittain rinnakkain ja dynaamisesti. Päälekkäisyydellä saadaan lyhennettyä projektin läpimenoaikaa, joka nykypäivänä on yksi kriittisistä resursseista. Kehittämistyö on projektimuotoista, ja vaikka PROPER-mallissa perusosat koostuvat rinnakkaisista vaiheista, on ne projektoitava ja ajoitettava. PROPER-malli koostuu kolmen pääosan lisäksi kolmesta muusta osa-alueesta, jotka ovat hankkeen



mobilisointi, muutoksen hallinta ja hankeohjaus sekä toimeenpanon jälkeinen jatkuva uudistaminen. PROPER-mallin rakennetta ja vaiheiden päällekkäisyyttä on kuvattu kuvassa 14.



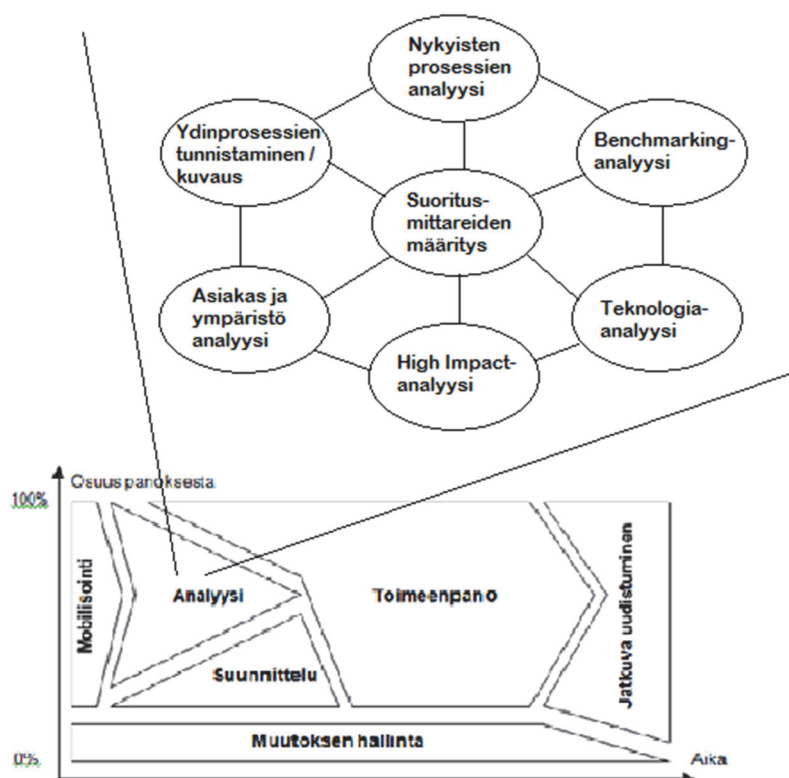
**Kuva 14.** PROPER-mallin rakenne [3 s.255]

Prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen pohjautuvat yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja valintoihin. Strategian tarkentaminen on myös PROPER-mallin yksi mobilisointivaiheen tehtävistä. Strategian tarkentamisen kohteena PROPER-mallin mukaan ovat ydinosaaminen, strategiset kyvykkyydet ja johtavat arvot. Näiden lisäksi voidaan joutua tarkentamaan yrityksen missiota, liiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä ja niiden mittareita ja tavoitteita. Kehitystyö lähtee liikkeelle muutostarpeesta, joka voi ilmetä joko ulkoisen signaalin kautta kuten asiakaspalaute tai yrityksen sisäisen muutostarpeeseen reagoinnin myötä. Muutostarpeen perustelu on erittäin tärkeä osa kehittämishanketta. Koko organisaation tuki on yksi uudistamisen kriittisistä menestystekijöistä. Mobilisointivaiheen yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös yhteisen vision ja tavoitetilan määrittäminen ja viestittäminen. Mobilisointivaiheen visiota tarkennetaan operatiiviseksi visioksi PROPER-mallin suunnitteluvaiheessa. [3 s.270-274]

Muutoksen hallinta-vaihe käsittää koko kehittämisprojektin keston. Uudistettaessa ydinprosesseja on hankeorganisointi yleensä kaksitasoinen, joista toinen on koko hankkeen kehittämisohjelma ja toisena tasona kehittämisohjelman sisältämät projektit. Projektien määrittäminen tulisi tapahtua PROPER-mallissa prosessijohtamisen periaatteiden mukaan eikä funktionaalisesti. Kehittämisohjelman kautta kuvataan reitti, miten nykytilanteesta päästään yhteisen vision määrittelemään tavoitetilaan. Kehittämiseen käytettävät kriittiset resurssit, kuten henkilöt ja taloudelliset panokset, tulee priorisoida käynnissä olevien kehittämishankkeiden tarpeiden kesken. Hallintavaiheeseen kuuluu myös kehittämistiimien muodostaminen. Kehittämisohjelman laajuus määrittelee luonnollisesti myös tiimien laajuuden ja kokoonpanon. Normaalissa tilanteessa kehittämistiimit voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ohjaustiimi asettaa hankkeen suuntaviivat ja päämäärät strategisten tavoitteiden pohjalta. Ydintiimi on varsinainen koko kehittämisohjelman

muutostiimi. Mikäli kehittämiskohteena on jokin ydinprosessi, on sen prosessinomistaja yleensä myös ydintiimin vetäjä. Projektitiimit vastaavat tiettyjen tehtävien läpiviennistä. Kohteena voi olla esimerkiksi tietty aliprosessi. Projektitiimien vetäjät ovat ydintiimin jäseniä ja usein kohteena olevan aliprosessin omistajia. Ydintiimi ja projektitiimi muodostavat muutostiimin ja ovat tärkeässä roolissa kehittämisprojektin toteuttamisessa ja läpiviennissä. Muutostiimien rakentamisessa oikeat henkilövalinnat ja roolit ovat merkittävässä roolissa hankkeen onnistumisen kannalta. Ydintiimin tulisi pysyä samana kehittämisohjelman eri vaiheissa, kun taas projektitiimien kokoonpanossa saattaa esiintyä vaihtelua. Muutostiimin jäsen voi olla myös yrityksen ulkopuolinen henkilö. Myös hankeohjaus tapahtuu kahdella tasolla, koko kehittämisohjelman sekä yksittäisten projektien tasolla. Hankeohjaus pohjautuu runkosuunnitelmaan, jossa kuvataan keskeiset vaiheet ja lopputulokset. Runkosuunnitelma toimii ydintiimin vetäjän työkaluna. PROPER-mallissa ei kuvata mitään erityisiä hanke- ja projektinohjauksen työkaluja ja periaatteita, vaan mallissa käytetään yleisesti hyväksi havaittuja menetelmiä. Muutoksen hallinta edellyttää myös jatkuvaa muutoksen esteiden tunnistamista. [3 s.276-281]

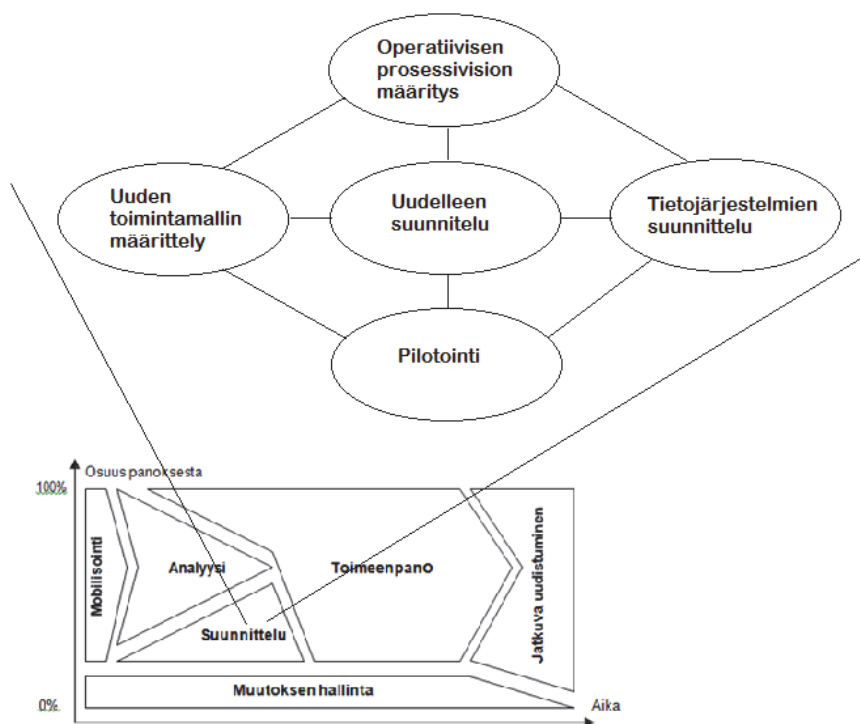
PROPER-mallin analyysiosuudessa tärkeimpänä tehtävänä on tunnistaa yrityksen ydinprosessit ja täsmentää suoritusmittarit. Tarpeen mukaan analyysi kohdistetaan alueille, jotka ovat liiketoiminnan kannalta kriittisimmät. Analyysissä tulee riittävän yksityiskohtaisesti kuvata ja analysoida kohdeprosessit ja lisäksi arvioida teknologian tuomia mahdollisuuksia ja mahdollisesti verrata ja testata omaa toimintaa suhteessa muiden huipputyörytysten suorituskykyyn. PPOPER-mallin analyysiosuuden tehtävien sisältö on kuvattu kuvassa 15. [3 s.283]



**Kuva 15.** PROPER-mallin analyysiosuuden tehtävät [3 s.283]

Ydinprosessien tunnistamisen jälkeen prosessit on kuvattava. Yleisin ja tärkein kuvaustapa on prosessikartta. Analyysivaiheen tehtävänä on myös koota suoritusmittaristo ja määrittää sille alustavat tavoitearvot. Tässä vaiheessa olisi tärkeää tunnistaa nykyisen suorituskyvyn ja asetettujen tavoitearvojen välinen ero, joka osoittaa miten suuri suorituskyvyn parantamisen tason tulisi olla. Asiakasvaatimusten, kilpailutilanteen, ja muiden ympäristötekijöiden arviointi on tärkeä osuus analyysia ydinprosessien uudistamisessa. Uudistamisen edellytyksenä on myös nykyisen toimintatavan ymmärtäminen sekä olemassa olevien ongelmien syiden ja seurausten analysointi. Usein ongelmat ja kehittämistarpeet kohdistuvat erityisesti eri toimintojen rajapintoihin, jolloin niiden havaitseminen on helpompaa, kun tarkastelu tehdään yritystä läpileikkaavien ydinprosessien kautta, eikä yksittäisten osastojen tai toimintojen sisäisinä tarkasteluina. Tarkasteluissa ensisijaisena työtapana on käyttää muutostiimien työseminaareja.. Ongelma-analyysiin on olemassa useita erilaisia työkaluja, joita löytyy eri prosessijohtamisen koulukuntien käyttämistä menetelmistä. [3 s.284-293]

PROPER-mallissa suunnittelun osuus käsittää konkreettisen vision määrittämisen sekä prosessin ja toimintamallin uudelleen suunnittelun joko virtaviivaistamalla prosessia tai prosessi-innovaatioon perustuen uudelleen suunnitella se. Suunnitteluun kuuluu yleensä myös tietojärjestelmien muutoksia ja niiden suunnittelua. Ennen toimeenpanoa tulisi muutoksen laajuus huomioiden suorittaa uuden mallin testaus. Suunnittelun vaiheet on esitetty kuvassa 16. [3 s.303]



**Kuva 16.** PROPER-mallin suunnitteluvaiheen sisältö [3 s.303]

Mobilisointivaiheessa kuvattua yhteistä visiota tarkennetaan suunnitteluvaiheessa operatiiviseksi prosessivisioksi. Yhteinen visio kuvaa yleisen tavoitetason, jota operatiiv-

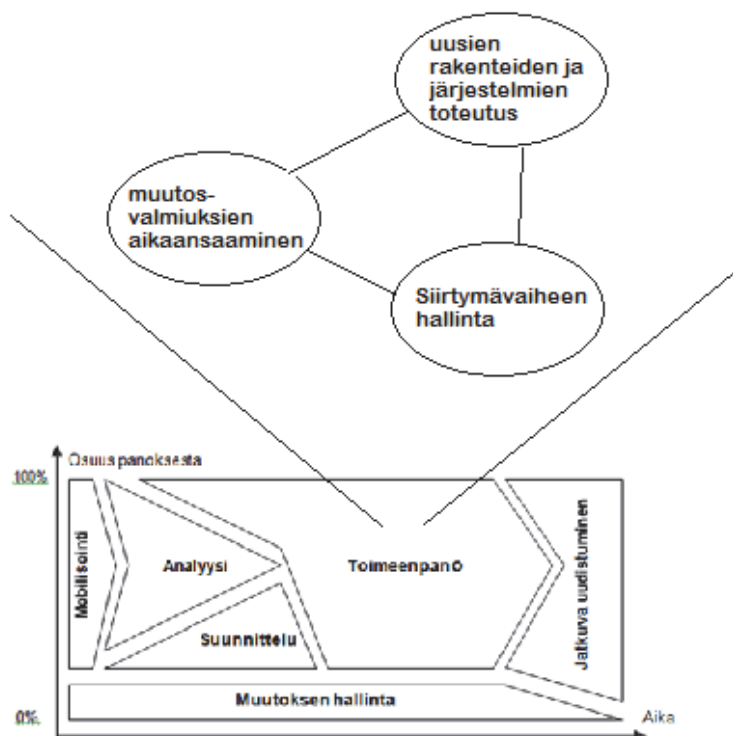
visessa prosessivisiossa tarkennetaan kiinnittämällä siihen konkreettiset ja yksityiskoh-  
taisemmat tavoitteet suoritusmittaristoa hyväksikäyttäen. Kohteena olevien prosessien  
uudelleensuunnittelu tehdään alustavalla tasolla jo operatiivisen prosessivisio-  
n määrittä-  
misen yhteydessä. Varsinainen uudelleensuunnittelu voidaan karkeasti jakaa kahteen lä-  
hestymistapaan, joita ovat virtaviivaistaminen ja prosessi-innovaatio. Virtaviivaistami-  
sessa on tarkoitus karsia tuottamattomia toimintoja ja parantaa kustannustehokkuutta  
muuttamatta kuitenkaan prosessin perusrakennetta radikaalisti. Prosessi-innovaatiossa  
taas prosessi suunnitellaan radikaalisti uudelleen. PROPER-mallin mukainen uudelleen-  
suunnittelu sisältää usein molemmat lähestymistavat tilannekohtaiset ominaisuudet huo-  
mioiden. [3 s.304-307]

Uuden toimintamallin määrittely perustuu uudelleensuunniteltuihin ydinprosesseihin.  
Toimintamallin määrittämiseen kuuluvat ydinprosessien työnkulkujen ja tietovirtojen  
esittäminen, ohjausperiaatteiden määrittäminen, kuten suoritustekijät ja mittarit tavoitear-  
voineen, tieto ja viestintäjärjestelmät sekä organisointiperusteet. Toimintamallin rakenne  
voidaan esittää käsikirjassa. Pelkän käsikirjan tuottaminen ei kuitenkaan riitä, vaan suurin  
haaste on uuden toimintamallin vieminen ihmisten käyttöön ja vanhan mallin unohtami-  
nen. [3 s.311]

Yleensä ydinprosessien uudistamiseen liittyy aina uusien tietojärjestelmien suunnit-  
telu ja käyttöönotto. Uusien tietojärjestelmien suunnittelun lisäksi tulisi huomioida myös  
niiden ohjaukseen liittyvät kysymykset. Uusien tietojärjestelmien suunnittelussa perus-  
teena tulisi olla analyysivaiheen tehtävät. Suunnittelussa tulee huomioida ydinprosessien  
tavoitteet, toiminnot ja tehtävät sekä resurssit. [3 s.313-318]

Uuden toimintamallin testaaminen ja pilotointi korostuu, mitä suuremmasta muutok-  
sesta on kyse. Suuressa muutoksessa epäonnistumisen riski kasvaa, ja tätä varten sitä tu-  
leekin testata ensin pienemmässä ja rajatussa kohteessa. Testauksella nähdään muun mu-  
assa mahdolliset uuden mallin mukanaan tuomat ongelmat, miten uudet tietojärjestelmät  
toimivat, miten uusi malli vastaa asetettuihin tavoitteisiin sekä mitä uusi malli edellyttää  
ihmisiltä. Pilotoinnin avulla voidaan ehkäistä muutosvastarintaa, jos sen avulla pystytään  
näyttämään uuden mallin tuomat edut selvästi toteen. [3 s.326]

PROPER-mallin toimeenpanovaiheessa luodaan valmiudet muutosten käyttöönot-  
toon, toteutetaan varsinaiset muutokset, uudet rakenteet ja ohjausjärjestelmät sekä vie-  
dään hallitusti siirtymävaihe läpi. Toimeenpanovaiheen tehtävät on esitetty kuvassa 17.  
[3 s.327]



**Kuva 17.** PROPER-mallin toimeenpanovaiheen tehtävät [3 s.327]

Toimeenpanovaiheen alussa keskitytään muutosvalmiuksien luomiseen. Esteiden tunnistaminen kuuluu toimeenpanovaiheen lisäksi koko hankkeen aikana suoritettaviin muutoksen hallinnan tehtäviin. Muutosvalmiuksien aikaansaamisen keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen, arvojen ja kulttuurin sekä motivaation kehittäminen. [3 s.328-331]

Uusien rakenteiden ja järjestelmien toteutuksessa suoritetaan organisatoriset muutokset. Prosessijohtamisessa ydinprosesseilla on omistajat, joilla tulisi olla riittävän suuret valtuudet muutosten tekemiseen, sillä normaalisti prosessit leikkaavat perinteisiä funktionaalisia organisaatioita ja yksiköitä. Tässä vaiheessa toteutetaan myös uusien ohjaus- ja tietoteknisten järjestelmien toteutus ja käyttöönotto. [3 s.332-340]

Siirtymävaiheen hallinta vaatii toimiakseen huolellista suunnittelua ja riittävästi aikaa. Usein siirtymävaiheen aikana suorituskky laskee kun samaan aikaan viedään päällekkäin kahta järjestelmää, ja lisäksi voi ilmetä muuta kitkaa ja ylimääräisiä kustannuksia muutoksen läpiviennissä. [3 s.341-342]

Jatkuvan uudistumisen osuus käsittää toimeenpanovaiheen jälkeiset tehtävät. Aikaan jatkuva uudistumisen vaihe muuttuu uudeksi kehittämishankkeeksi, josta alkaa uusi mobilisointivaihe. [3 s.256]

## 2.6 Prosessien mittaaminen

Prosessien kehittämisen ja ohjaamisen tueksi ja mahdollistamiseksi on prosessille laadittava mittarit, joiden avulla prosessia voidaan analysoida. Mittaamisella voidaan tunnistaa prosessin ongelma-alueita ja täten havaita tarvittavat kehityskohteet. Kvist [5] on määritellyt seuraavia perusohjeita hyvälle mittarille:

- Se on oikeaan toimintaan johtava eli mittarin avulla toimintaa kyetään ohjaamaan oikeaan suuntaan
- oikeaan osuva eli mitataan kattavasti sitä mitä halutaan mitata
- helppokäyttöinen, eli mittaritieto on helposti saatavilla ja sen analysoinnin tulee olla yksinkertaista

Prosesseilla saattaa olla yhteisiä mittareita, kuten läpimenoaika, kustannukset ja asiakastytyväisyys. Usein prosessia mitataan lisäksi erityisten prosessikohtaisten mittareiden avulla. [5]

Myös Lecklin [9] pitää mittareita tärkeänä osana prosessia. ”Jos et voi mitata prosessia et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata, niin et voi johtaa ja hallita sitä”. Lecklinin mielestä hyvän mittarin tulee olla luotettava, yksiselitteinen, ymmärrettävä ja helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea ja sen tulee mitata olennaista.

Mittarin tulisi olla niin yksiselitteinen, ettei tulkintaeroja pääse syntymään. Mittaria ei myöskään pitäisi pystyä manipuloimaan lukijan kannalta mieluiseksi. Mikäli mittareita kytketään osaksi prosessin parissa työskentelevien henkilöiden etuihin ja palkkaukseen, tulee mittari rakentaa siten, että henkilöllä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa siihen omalla työllään. Hyvä mittari pyrkii ennakoimaan tulevaa ja ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Mittaritiedon nopea saanti ja analysointi on tärkeää, koska tällöin mittarin käyttöön ei liity turhia kustannuksia. Mittarit eivät ole ikuisia ja niitä tuleekin jatkuvasti arvioida ja kehittää tarpeiden mukaan. [9]

Laamanen [6] on esitellyt joitain käyttökelpoisia mittareita ja tunnuslukuja, joita voidaan käyttää prosessin analysointiin. Näitä ovat esimerkiksi:

- virtaus
- tehokkuus
- hävikki
- poikkeamat
- indeksit

Virtaus on tunnusluku, joka lasketaan ajan ja määrän suhteena. Esimerkiksi, miten paljon tiettyjä tapahtumia määrättyssä ajanjaksossa tapahtuu.

Tehokkuus on moniulotteisempi tunnusluku, koska sillä voidaan arvioida asiakkaan kokemaa hyötyä, jolloin puhutaan useimmiten asiakastytyväisyydestä, sekä yrityksen

omaa tuottavuutta. Tuottavuus kuvaa tuloksen suhdetta panokseen. Tuottavuuden ja asiakaspalvelun tasapaino on tärkeää, sillä liian suuri tuottavuuden korostaminen voi aiheuttaa laadun heikkenemistä, kun taas liian suuri panostus asiakkaan saamaan hyötyyn voi aiheuttaa tuottavuuden alenemista.

Hävikki tai hukka ovat nimensä mukaisesti hukattuja resursseja tai materiaaleja. Näiden minimointi on hyvin tärkeää, vaikkakaan niitä ei voida koskaan täysin välttää. [6]

Indeksit auttavat prosessin kokonaiskäsityksen muodostamisessa. Indeksit voivat olla yksinkertaisesti taloudellisia tunnuslukuja, kuten tase ja tuloslaskelma. Indeksejä voidaan muodostaa myös monesta muustakin asiasta, kun ensin määritellään seurattava asia, tekijät joista indeksi koostuu, painoarvot asioille sekä kriteerit ja vaihteluväli näiden arvioimiseen. Indeksit auttavat seuraamaan pitempiä aikaista kehitystä, mikäli arviointiperusteet pidetään samana ajan kuluessa. [6]

Poikkeamat ovat tilastollisia tunnuslukuja, joiden käyttö on mahdollista, kun prosessin normaali ja hyväksytty suoritustaso on tiedossa. [6]

## 3 ASUNTOMARKKINOIDEN JA -LIIKETOIMINNAN NYKYTILA SUOMESSA

Tässä luvussa käsitellään perustajaurakoinnin ja siinä käytetyn RS-järjestelmän pääperiaatteita sekä tehdään lyhyt katsaus asuntomarkkinoista ja asuntotuotannon tilasta viime vuosilta. Lisäksi esitellään muutamia yleisimpiä asuntokonseptimalleja sekä tärkeimpiä ominaisuuksia, mitä asunnon ostajat uudelta asunnolta toivovat. Luvussa käsitellään myös tämän hetken haasteita ja mahdollisuuksia asuntomarkkinoilla asuntoliiketoiminnan kannalta.

### 3.1 Perustajaurakointi ja RS-järjestelmä

#### 3.1.1 Perustajaurakoinnin kuvaus

Kirjanpitolautakunnan Kilan yleisohjeen [12] mukaan perustajaurakointiliiketoiminta voidaan määritellä toiminnaksi, jossa rakennusliike suunnittelee, markkinoi, tuottaa ja myy asuntoja sekä liike- ja toimistotiloja siten, että ostaja saa hallintaoikeuden kyseessä oleviin tiloihin hankkimalla omistukseensa kohdeyhtiön osakkeita. Oikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna kyseinen prosessi voidaan kuvata vaiheittain seuraavasti [12]:

1. Rakennusliike hankkii tontin
2. Rakennusliike laatii kyseistä kohdetta koskevat suunnitelmat ja markkinoi kohdetta loppukäyttäjälle
3. Rakennusliike perustaa kohdeyhtiön ja rekisteröi sen kaupparekisteriin minkä jälkeen tontti siirretään kohdeyhtiölle
4. Rakennusliike ja kohdeyhtiö laativat keskenään rakennushankkeesta tarvittavat sopimukset, jonka jälkeen rakennusliike suorittaa rakentamispalvelun
5. Rakennusliike hankkii kohdeyhtiölle tarvittavan rahoituksen
6. Rakennusliike myy osakkeet, jotka oikeuttavat huoneistojen hallintaan kohdeyhtiössä

Ensimmäisessä vaiheessa rakennusliike hankkii tontin, kiinteistön tai maa-alueen. Alue voidaan joko ostaa tai vuokrata. Usein hankittu maa-alue ei ole sellaisenaan rakentamiskelpoinen, joten tavoitteena on muodostaa ja kehittää maa-alueesta rakentamiskelpoinen tontti tai tila, joka soveltuu liiketoiminnan tarkoituksiin. Tämä vaatii usein pitkäjänteisiä neuvotteluja ja eri osapuolille soveltuvien ratkaisujen hakemista, muun muassa kunnan tai kaupungin kaavoitusviranomaisten kanssa. [2; 13]

Tontin tai maa-alueen hankinnan jälkeen rakennusliike käynnistää kohteen suunnittelun ja kehittämisen. Rakennusliike perustaa joko kiinteistö- tai asunto-osakeyhtiön, jolle



tontti siirretään, kun yhtiö on merkitty kaupparekisteriin. Asunto-osakeyhtiön perustamisesta määrää asunto-osakeyhtiölaki. Asunto-osakeyhtiötä perustettaessa on laadittava perustamissopimus, jossa esitetään yhtiöjärjestys sekä nimetään yhtiölle hallitus ja tilintarkastaja. [2; 14]

Perustajaurakoitsija ja kohdeyhtiö tekevät keskenään tarvittavat rakennushanketta koskevat sopimukset. Rakentaminen perustuu perustajaurakoitsijan ja kohdeyhtiön väliseen urakkasopimukseen, jossa urakoitsija edustaa molempia osapuolia.[1]

Urakoitsija hankkii kohdeyhtiölle tarvittavan rahoituksen. Lisäksi se solmii asunto-kauppalaan mukaiset sopimukset rahoituslaitoksen ja vakuutusyhtiön kanssa. Rakentamisen ja tontin hankinnan rahoitus järjestetään sekä omalla että vieraalla pääomalla. RS-järjestelmään kuuluvassa kohteessa rahoitus tapahtuu lisäksi jo rakennusaikana huoneiston hallintaan oikeuttavien osakkeiden myynnillä.

### 3.1.2 Asuntokaupan RS-järjestelmä

Uusien asuntojen myynti tapahtuu nykyään pääsääntöisesti jo rakennusvaiheessa. Asuntokauppalaissa määritelty RS-järjestelmä on kehitetty asunnonostajan turvaksi silloin, kun asunto ostetaan jo sen rakentamisvaiheessa. RS-turvajärjestelmän nimi tulee sanoista rahalaitosten neuvottelukunnan suosittelema, joka on jäänyt käyttöön 1970-luvulta, jolloin pankit kehittivät turvajärjestelmän asunnon ostajan turvaksi. Nykyinen asuntokauppalaan mukainen järjestelmä on muokattu tämän pohjalta. [15]

Olennaisena osana RS-järjestelmää on perustajaurakoitsijan antamat vakuudet, jotka on annettava mahdollisen konkurssin tai rakennusvirheiden varalta. Näillä on tarkoitus varmistaa kohteen rakentaminen ja valmistuminen suunnitelmien mukaan. Mahdolliset virheet perustajaurakoitsija maksaa kuitenkin itse. Konkurssitilanteessa voidaan virheiden aiheuttamat korjauskustannukset kattaa vakuuksista. RS-järjestelmä suojaa ostajaa, mutta mahdollisia riitatilanteita se ei kuitenkaan estä. [15]

Asuntokauppalaan toisen luvun ehtojen eli niin sanotun RS-säännösten noudattaminen on perustajaurakoitsijalle pakollista, mikäli se aikoo myydä huoneistojen hallintaan oikeuttavia osakkeita jo rakennusvaiheessa ennen kuin rakennusvalvontaviranomainen on hyväksynyt rakennuksen käyttöönottavaksi. Kyseinen säännöstö koostuu osa-alueista joita ovat muun muassa turva-asiakirjat, vakuudet, RS-tili ja ostajien edustajat. [15; 16]

Asuntokauppalaan mukaan turva-asiakirjat tulee luovuttaa kohteeseen luottoa antavan pankin hallintaan, ennen kuin asuntoja voidaan tarjota ostettavaksi. Mikäli kohteeseen ei oteta erillistä lainaa, turva-asiakirjat luovutetaan lääninhallituksen säilytykseen [16]. Asuntokauppalaan mukaiset turva-asiakirjat koostuvat seuraavista asiakirjoista [17]:

1. Osakeyhtiön perustamiskirja, yhtiöjärjestys sekä yhtiön kaupparekisteriote
2. Yhtiön taloussuunnitelma sekä selvitys luotonantajien yhtiölle myöntämistä luotoista, koroista, laina-ajoista ja niiden lyhennyssuunnitelmista
3. Selvitys omistus- tai hallintaoikeudesta rakennettavalle tontille

4. Kiinteistörekisteriote ja rasisitustodistus sekä tarvittaessa muu selvitys kiinteistöön kohdistuvista rasitteista ja muista oikeuksista
5. Rakennuslupa, kohteen pääpiirustukset
6. Kohteen rakennustapaseloste ja mahdolliset erikoistyyöselostukset
7. Rakentamista koskevat urakkasopimukset
8. Asuntokauppalain mukaiset vakuusasiakirjat

Turva-asiakirjojen säilyttäjän on tarkastettava, että asiakirjat vastaavat sisällöltään niille asetettuja vaatimuksia ja ilmoitettava välittömästi perustajaurakoitsijalle, jos asetetut vaatimukset eivät täyty. Turva-asiakirjojen säilyttäjän on rakentamisvaiheen aikana tarkastettava, että annetut vakuudet täyttävät niille asetetut vaatimukset. Säilyttäjän on myös seurattava tehtyjä osakekauppoja. Ellei osakkeenostajien kokousta ole järjestetty kuukauden sisällä siitä kun neljännes osakkeista on myyty, on turva-asiakirjojen säilyttäjällä velvollisuus tiedottaa osakkeenostajia heidän oikeudestaan järjestää osakkeenostajien kesken kokous yhtiön kustannuksella. Kohteen valmistumisen jälkeen turva-asiakirjat luovutetaan osake-yhtiölle. [16]

Turva-asiakirjoihin sisältyvä yhtiön taloussuunnitelma sitoo perustajaurakoitsijaa. Osakeyhtiöllä on oikeus ottaa velkaa, antaa varallisuuttaan vakuudeksi tai tehdä muita sitoumuksia ainoastaan taloussuunnitelmassa määritellyn mukaisesti. Muutoksia taloussuunnitelmaan voidaan tehdä ainoastaan siten, että kaikki osakkeenomistajat suostuvat kirjallisesti ehdotettuihin muutoksiin. Taloussuunnitelman muutoksesta on ilmoitettava turva-asiakirjojen säilyttäjälle sekä ostajille, ennen kuin muutoksia voidaan toteuttaa. Ainoastaan asuntokauppalain luvun 29§:n mukaisissa tapauksissa taloussuunnitelman velkojen ja vastuiden määrää voidaan korottaa ilman osakkeenomistajien suostumusta. [16]

Perustaja-urakoitsijan on annettava osakeyhtiölle kaikkiaan kolme erilaista vakuutta, jotka voivat olla muodoltaan pankkitalletus, pankkitakaus tai muu soveltuva vakuutus. Rakentamisvaiheessa ennen asuntojen ostettavaksi tarjoamista on rakentamisvaiheen vakuuden oltava vähintään 5 % yhtiön taloussuunnitelmassa määritellyistä rakentamiskustannuksista. Rakentamisen edetessä vakuuden on oltava aina vähintään 10 % kaikkien myytyjen osakkeiden yhteenlasketusta kauppahinnasta. Rakentamisaikainen vakuus on voimassa, kunnes se vapautetaan. Minimissään vakuus on voimassa kolme kuukautta siitä, kun rakennusvalvontaviranomainen on hyväksynyt rakennuksen käyttöönotettavaksi. [16]

Rakentamisaikaisen vakuuden vapauduttua on perustajaurakoitsijan asetettava tilalle rakentamisvaiheen jälkeinen vakuus, jonka suuruus on yhteensä vähintään 2 % myytyjen asuntojen yhteenlasketusta kauppahinnasta. Vakuuden tulee olla voimassa, kunnes se vapautetaan, minimissään sen on oltava voimassa 15 kuukautta siitä, kun rakennusvalvontaviranomainen on hyväksynyt rakennuksen käyttöönotettavaksi. Vakuuden vapauttamisen edellytyksenä on yhtiön ja osakkeiden ostajien kirjallinen hyväksyntä. Lisäksi turva-asiakirjojen säilyttäjälle tulee olla annettu selvitys siitä, että rakennusvalvontaviranomainen on hyväksynyt rakennuksen käyttöönotettavaksi. Vakuus on vapautettava, mikäli perustajaurakoitsija on täyttänyt rakentamisen ja osakkeiden kauppasopimusten mukaiset

velvoitteensa. Vakuus vapautuu viimeistään 12 kuukauden kuluttua vuositarkastusten pitämisestä, ellei yhtiö tai osakkeenomistaja vastusta vakuuden vapauttamista ja erillisellä hakemuksella vie asiaa kuluttajavalituslautakunnan tai tuomioistuimen käsiteltäväksi.

Rakentamisajan ja sen jälkeisen vakuuden lisäksi perustajaurakoitsijan on otettava erillinen vakuutus tai annettava pankkitakaus mahdollisen suorituskyvyttömyyden varalta. Tämä vakuutus on otettava ennen asuntojen tarjoamista myytäväksi ja sen on oltava voimassa kymmenen vuotta rakennusvalvontaviranomaisen hyväksymästä rakennuksen käyttöönotosta. Vakuutuksen on katettava 25 % rakentamiskustannuksista. Käytännössä vakuutus koskee tapauksia, jossa rakennuksesta vasta vuosien jälkeen ilmenee piileviä vikoja, mutta perustajaurakoitsija on jo poistunut markkinoilta esimerkiksi konkurssin myötä. Vakuutus ei kuitenkaan kata virheitä, jotka olisi selkeästi pitänyt havaita jo vuositarkastuksen yhteydessä, mutta jotka tuodaan esiin vasta usean vuoden päästä tarkastuksesta.[15; 16]

Perustajaurakoitsijan on avattava erillinen tili turva-asiakirjoja säilyttävään pankkiin tai mikäli turva-asiakirjoja ei säilytetä pankissa, säilyttäjän hyväksymään talletuspankkiin. Tili toimii osakkeiden kauppahintojen maksutilinä pois lukien kauppahinnan kahta prosenttia, joka maksetaan erilliselle sulkutilille. Tilille maksettuja kauppahintoja ei saa käyttää muihin kuin kyseisen kohteen tarkoituksiin. Sulkutilille maksettu osuus kauppahinnasta voidaan pidättää ostajan toimesta, mikäli asunnon vastaanottohetkellä asunnossa on puutteita tai muuta korjattavaa. Mikäli huomautettavaa ei ole, voi myyjä nostaa sulkutilille maksetun osuuden. [15]

Osakeyhtiön hallituksen on kutsuttava koolle osakkeenostajien kokous viipymättä sen jälkeen, kun yksi neljännes kaikista osakkeista on myyty. Kutsussa on tuotava ilmi osakkeenostajien oikeus valita yhtiölle tilintarkastaja sekä rakennustyön tarkkailija. Rakennustyön tarkkailijan toimikausi kestää rakentamisvaiheen loppuun saakka. Tarkkailijan on valvottava, että rakennus valmistuu sopimusten mukaisesti. Tarkkailijalla tulee olla riittävä ammattipätevyys tehtävään nähden, eikä tarkkailija saa olla riippuvuussuhteessa perustajaurakoitsijaan. Heti kun rakennusvalvontaviranomainen on hyväksynyt rakennuksen käyttöönotettavaksi, tulee yhtiön hallituksen kutsua koolle yhtiökokous. Kokoukseen tulee kutsua kaikki osakkeenomistajat. [16]

## 3.2 Asuntomarkkinat ja -tuotanto Suomessa

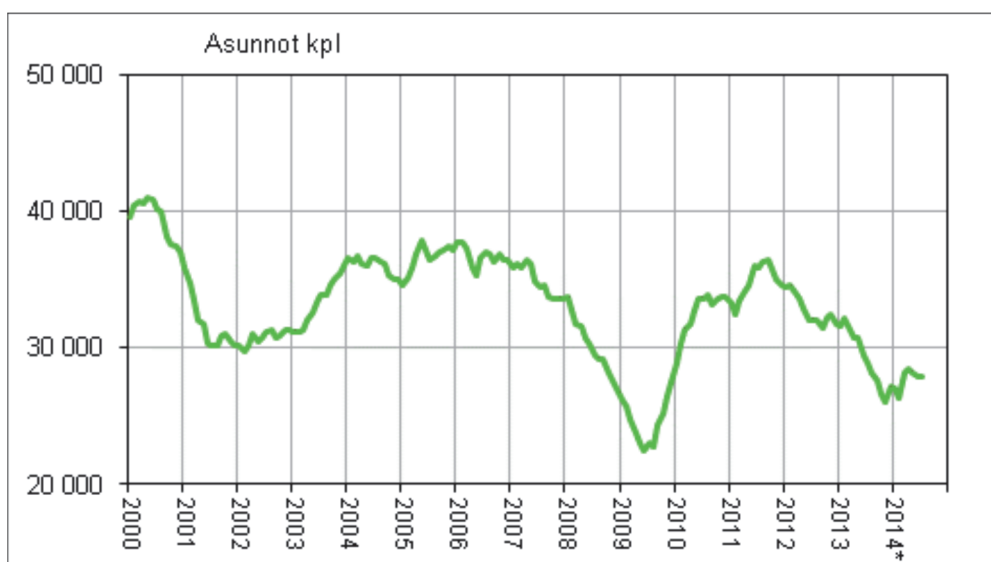
Vuonna 2014 rakentaminen on supistunut Rakennusteollisuus ry:n (myöhemmin RT) tekemän suhdannekatsauksen mukaan. Vuonna 2014 rakentamisen ala supistuu 2 % vuoden takaiseen nähden ja odotettavissa on, että supistuminen jatkuu vielä ensi vuonna noin 0-1%:a. Uusien asuntojen aloitukset vuonna 2014 laskevat noin 25 000 asuntoon, joista noin 18 500 on vapaarahoitteisia (taulukko 3). [18]. Vuonna 2013 käynnistyi yhteensä 27 900 asunnon rakentaminen. Tuolloin vapaarahoitteinen tuotanto pysyi suhdannetilanteeseen nähden hyvällä tasolla. Tuotannon painottuminen selvästi pieniin asuntoihin nosti myös kappalemääräisiä aloituksia. Asuntorahastot tukivat vapaarahoitteisten asuntojen

kysyntää. Vuoden 2014 supistuminen johtuu paljolti yleisesti heikosta suhdannetilanteesta, joka on vaikuttanut erityisesti omakotitalojen aloituksiin. Vuonna 2015 koko asuntotuotannon ennustetaan supistuvan edelleen noin 500 asunnon verran.[18]

**Taulukko 3.** Asuntojen aloitukset tyypeittäin ja rahoitusmuodon mukaan [18]

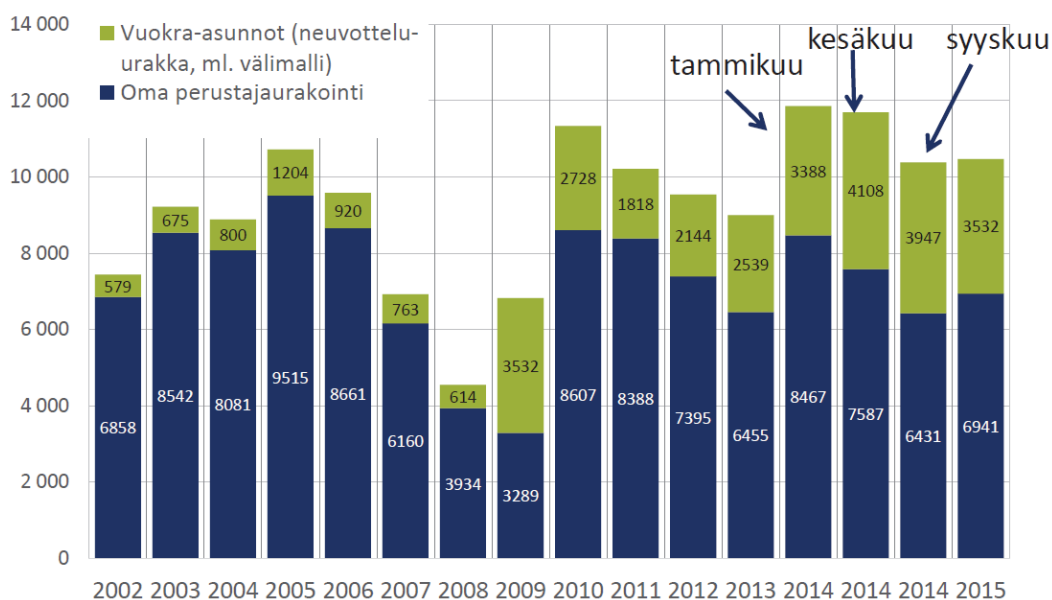
|                             | ASUNTOJEN ALOITUKSET (KPL) |               |               |               |               |                 |                 |
|-----------------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
|                             | 2009                       | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014<br>ennuste | 2015<br>ennuste |
| <b>RIVI- JA KERROSTALOT</b> | <b>13 500</b>              | <b>20 700</b> | <b>20 100</b> | <b>19 100</b> | <b>19 300</b> | <b>18 500</b>   | <b>18 000</b>   |
| vapaarahoitteiset asunnot   | 3 500                      | 9 500         | 11 600        | 12 900        | 12 900        | 12 000          | 11 000          |
| ARA-asunnot                 | 10 000                     | 11 200        | 8 500         | 6 200         | 6 400         | 6 500           | 7 000           |
|                             |                            |               |               |               |               |                 |                 |
| <b>OMAKOTITALOT</b>         | <b>8 900</b>               | <b>12 100</b> | <b>11 000</b> | <b>9 200</b>  | <b>8 000</b>  | <b>6 000</b>    | <b>6 000</b>    |
| vapaarahoitteiset asunnot   | 8 900                      | 12 100        | 11 000        | 9 200         | 8 000         | 6 000           | 6 000           |
| <b>MUUT RAKENNUKSET</b>     | <b>700</b>                 | <b>900</b>    | <b>400</b>    | <b>500</b>    | <b>600</b>    | <b>500</b>      | <b>500</b>      |
|                             |                            |               |               |               |               |                 |                 |
| <b>YHTEENSÄ</b>             | <b>23 100</b>              | <b>33 700</b> | <b>31 500</b> | <b>28 800</b> | <b>27 900</b> | <b>25 000</b>   | <b>24 500</b>   |
| vapaarahoitteiset asunnot   | 13 100                     | 22 500        | 23 000        | 22 600        | 21 500        | 18 500          | 17 500          |
| ARA-asunnot                 | 10 000                     | 11 200        | 8 500         | 6 200         | 6 400         | 6 500           | 7 000           |

Asunnoille myönnettyjen rakennuslupien määrä on supistunut vuoden 2014 aikana kuutioissa mitattuna noin 5,0 % liukuvana vuosisummana mitaten. Vastaavasti kappalemääräisesti mitaten asunnoille myönnettyt rakennusluvut ovat kuitenkin lisääntyneet 3 %, kuva 18. [19]. Vuoden 2014 kolmen ensimmäisen neljänneksen aikana asuntojen kappalemääräiset rakennusluvut ovat lisääntyneet vuoden 2013 vastaavaan jaksoon nähden hieman alle 2000 asunnolla [19].



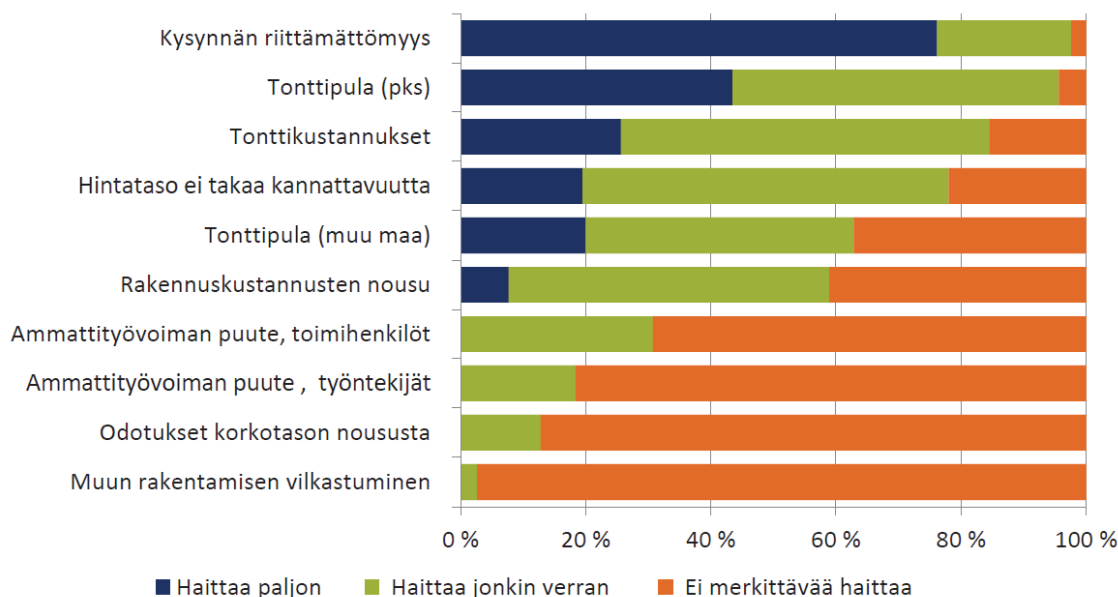
**Kuva 18.** Asunnoille myönnetty rakennusluvut, liukuva vuosisumma [19]

RT:n syksyllä 2014 jäsenyrityksilleen tekemän asuntotuotantokyselyn [20] mukaan vuoden 2014 omaperusteinen rivi- ja kerrostalotuotanto pysyy lähes vuoden takaisella tasolla. Vuoden 2015 ennustetussa omaperusteisessa tuotannossa, kuva 19, ei tapahdu suuria muutoksia vuoteen 2014 nähden. Tuotanto saattaa oman perustajaurakointin osalta hieman nousta vuoden 2014 määrästä ollen ennusteen mukaan hieman alle 7000 asuntoa vuonna 2015 [20]



**Kuva 19:** RT:n jäsenyritysten arviot perustajaurakointina aloitettavista asunnoista [20]

RT:n tekemän syksyn 2014 asuntotuotantokyselyn [20] mukaan suurimpia vapaara- hoitteisen tuotannon aloitusta haittaavia tekijöitä ovat kysynnän riittämättömyys, tontti- pula, tonttikustannukset sekä kannattavuuden epävarmuus nykyisellä hintatasolla, kuva 20. Kevään 2014 vastaavassa kyselyssä haittatekijät arvioitiin lähes täysin samankaltai- siksi.



**Kuva 20:** Vapaaehtoisen asuntotuotannon aloitusta haittaavat tekijät RT:n tekemän syksyn 2014 asuntotuotantokyselyn mukaan [20]

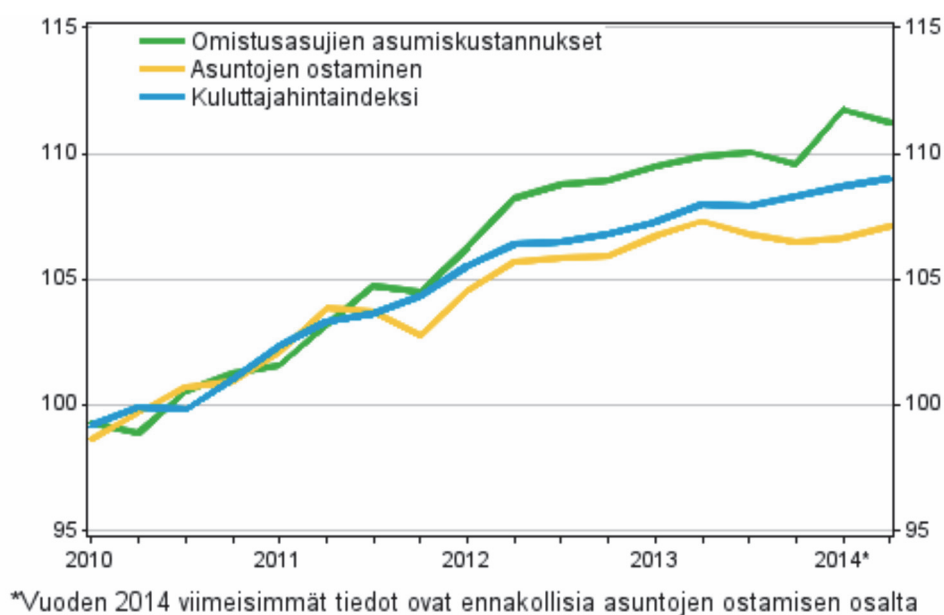
RT:n jäsenyrityksillä oli syyskuussa 2014 myynnissä reilut 6000 asuntoa, joista valmiita asuntoja oli 1800 kappaletta [18]. Määrä on lisääntynyt vuoden 2013 vastaavasta kyselystä, jolloin myymättömiä asuntoja oli noin 5800, joista valmiita asuntoja 1200 kappaletta [21]. Nämä määrät sisältävät ainoastaan RT:n jäsenyritysten ilmoittamat asunnot. Rakennuslehden markkinakatsauksen [22] mukaan vuoden 2014 loppupuoliskolla asuntojen aloitusmäärät ovat olleet suhdanteeseen nähden korkeita. Suuri aloitusmäärä perustuu selkeästi sijoittajamyyntiin. Suurien aloitusmäärien myötä myös valmiiden myymättömien asuntojen määrä on kasvanut vuoden lopussa selvästi [22]. Pääkaupunkiseudulla myynti on ollut vilkasta, mutta valmiiden asuntojen määrä on kasvanut myös pääkaupunkiseudulla vuoden lopussa [23]. Tämä on vaikuttanut suoraan myös uusien asuntojen myyntiaikoihin. Keskimäärin myyntiajat pääkaupunkiseudulla ovat nousseet 13,4 kuukauteen. Erityisesti Helsingissä on ylitarjontaa, sillä myyntivarasto on 16,5 kuukautta [23]. Muualla maassa myyntiajat olivat syksyllä 2014 noin 11,4 kuukautta [22]. Kaikkiaan uusista asunnoista on tällä hetkellä ylitarjontaa, sillä kymmenen viimeisen vuoden keskimääräinen myyntiaika on ollut 9,8 kuukautta [22]. Myyntivaraston pituus määritellään aikana, jona myynnissä olevat asunnot kaupataan nykyisellä myyntivauhilla [22].

Suomessa kerrostaloasuntojen rakentaminen painottuu pääasiassa suurille valtakunnallisille rakennusyhtiöille kuten YIT, Lemminkäinen, Skanska, NCC, SRV, Lujatalo, Peab ja Hartela, sekä muutamille keskisuurille rakennusliikkeille. Kerrostalojen rakentaminen tapahtuu pääasiassa omaperusteisena tuotantona tai urakointina suurille asuntorakennuttajille. Suomessa YIT on asuntomarkkinoiden suurimpia toimijoita. YIT on panostanut vahvasti omaperusteiseen tuotantoon ja vuoden 2013 aikana myymistään asunnoista se myi hieman yli puolet asunnoistaan suoraan kuluttajille [24]. YIT:n panostus asunto-liiketoimintaan näkyi myös hyvänä tuloksena, sillä vuoden 2013 liikevoitto oli 7,7 %:a liikevaihdosta. Myös muut suuret rakennusliikkeet kuten Skanska, NCC, ja SRV, joilla

asuntorakentaminen on merkittävässä roolissa, pääsivät kannattavaan tulokseen vuonna 2013. Suurista rakennusliikkeistä Lemminkäinen Oy teki tappiollisen tuloksen vuonna 2013. [24; 25; 26; 27; 28]

Suurimmat rakennusliikkeet ovat aikaisempina vuosina hallinneet asuntotuotantoa myös ARA kohteissa. Vuosien 2009-2012 aikana suurista yli 44 asunnon ARA kohteista kolme suurinta rakennusliikettä Skanska, NCC ja YIT ovat urakoineet kaikkiaan puolet ja kahdeksan suurinta rakennusliikettä kaikkiaan 84% toteutetuista kohteista. Pienemmissä alle 44 asunnon ARA-kohteissa kahdeksan suurinta rakennusliikettä ovat urakoineet 68 % kaikista kohteista. [29]

Vaikka asuntojen myyntiajat ovat pidentyneet, ovat asuntojen hinnat jatkaneet nousuaan. Tilastokeskuksen omistusasuntojen ostohintaa kuvaava indeksi, kuva 21, nousi uusien asuntojen osalta 1,7 % vuonna 2013. Vanhoissa asunnoissa hinnan nousu oli maltillisempaa ollen 1,0 % vuonna 2013. Vuoden 2014 aikana hintaindeksin nousu on ollut hieman pienempi uusissa asunnoissa. Ensimmäisen vuosineljänneksen aikana indeksin nousu oli 1,3 % ja toisella neljänneksellä 1,1 %. Vanhojen asuntojen osalta kehitys on ollut negatiivinen vuoden 2014 kahdella ensimmäisellä vuosineljänneksellä. [30]



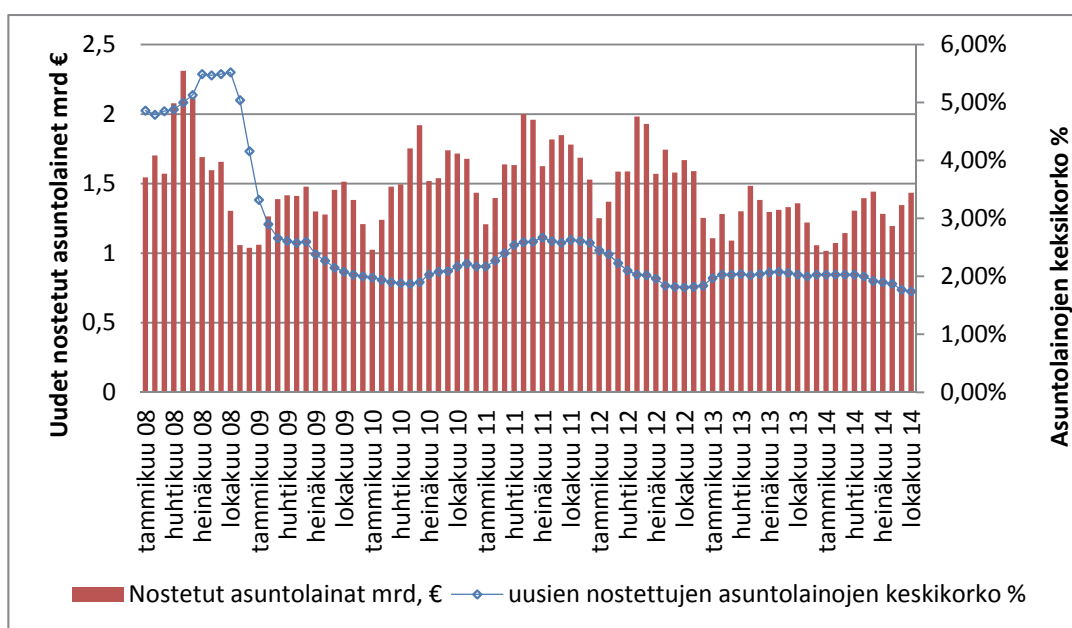
**Kuva 21.** Omistusasumisen hintaindeksi, Vuosi 2010=100 [30]

Hintojen muutoksissa on kuitenkin alueellisesti melko suurta vaihtelua. Rakennuslehden asuntomarkkinakatsauksen mukaan pääkaupunkiseudulla uusien kerrostaloasuntojen hinta on pysynyt lähes vuoden takaisella tasolla, nousua ainoastaan 0,4 %, (lokakuu 2013-2014). Helsingissä hinnat ovat laskeneet 2,2 %, mutta Vantaalla ja Espoo-Kauniainen alueella hinnat ovat vastaavasti nousseet. Muualla Suomessa hinnat ovat pääsääntöisesti nousseet. Taulukossa 4 on esitetty rakennuslehden keräämät asuntojen keskineliöhinnat sekä hintojen vuosimuutokset alueellisesti [22][23]. Pääkaupunkiseudun hinnat ja vuosimuutokset ovat tarkastelujaksolta lokakuu 2013-2014. Muun Suomen keskineliöhinnat ja vuosimuutokset ovat tarkastelujaksolta syyskuu 2013-2014.

**Taulukko 4.** Uusien kerrostaloasuntojen keskineliöhinnat sekä niiden vuosimuutokset alueellisesti (pääkaupunkiseutu: lokakuu 2013-2014, muu Suomi: syyskuu 2013-2014) [22][23]

| ALUE                     | UUDET KERROSTALOT |               |
|--------------------------|-------------------|---------------|
|                          | keskineliöhinta   | vuosimuutos-% |
| <b>Pääkaupunkiseutu:</b> | €/m <sup>2</sup>  | +/- %         |
| Helsinki                 | 6 574             | -2,2%         |
| Espoo-Kauniainen         | 5 591             | +1,9%         |
| Vantaa                   | 4 453             | +2,6%         |
| <b>Muu suomi:</b>        |                   |               |
| Hyvinkää                 | 3 761             | +3,1%         |
| Lahti                    | 3 995             | +3,1%         |
| Hämeenlinna              | 3 681             | +2,4%         |
| Turku                    | 4 547             | +6,1%         |
| Rauma                    | 2 892             | +0,9%         |
| Pori                     | 3 748             | +5,2%         |
| Seinäjoki                | 3 380             | +5,6%         |
| Vaasa                    | 3748              | +25,1%        |
| Oulu                     | 3 462             | +8,1%         |
| Kuopio                   | 3 619             | +2,9%         |
| Jyväskylä                | 3 431             | +0,8%         |
| Mikkeli                  | 3 657             | +2,7%         |
| Lappeenranta             | 3 704             | +6,4%         |

Asuntolainojen korkotaso on ollut jo useamman vuoden hyvin alhaisella tasolla noin 2 % tuntumassa, kuva 22, [31]. Viitekorot ovat olleet hyvin alhaiset, mutta vastaavasti marginaalit ovat olleet korkeammat. Syksyn 2014 aikana Suomen pankin mukaan keskimääräinen marginaali asuntolainoille on ollut 1,5 % tuntumassa [32]. Vuoden takaiseen verrattuna marginaalit ja ohjauskorot ovat hienoisesti laskeneet.



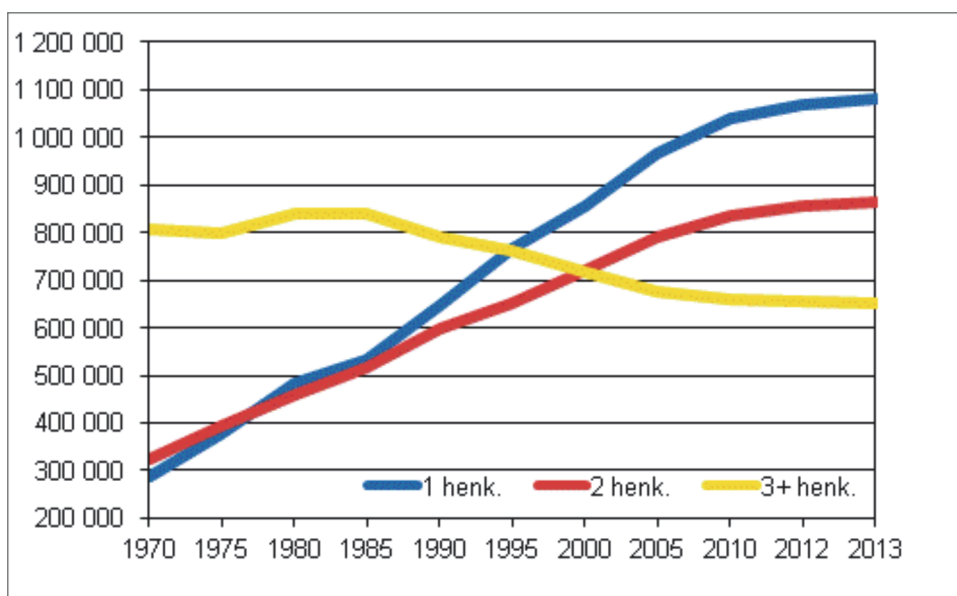
**Kuva 22.** Uudet nostetut asuntolainat sekä uusien asuntolainojen keskiporko [31]



Vuoden 2013 lopussa koko asuntokannasta yhteensä 44 % oli kerrostaloasuntoja. Vuonna 2013 valmistuneista kerrostaloista yhteensä 43 % oli vuokra-asuntoja, 6 % asunnoista oli osaomistusasuntoja ja 23 % olivat omistusasuntoja. Loput 28 % olivat vielä tyhjillään tai niiden hallintatieto ei ollut vielä selvillä. Pääkaupunkiseudulla vuokra-asuntojen osuus uusista kerrostaloista oli 41 %. [33]

Asuntojen keskikoko on kasvanut hiljalleen. Vuodesta 1980 lähtien asuntojen keskikoko on kasvanut 10,6 neliöllä nykyiseen 79,9 neliöön. Pinta-alan kasvu on johtunut pääasiassa pientalojen koon kasvamisesta, sillä kerrostaloasuntojen keskipinta-ala on vastaavalla ajanjaksolla kasvanut ainoastaan 1,7m<sup>2</sup> ollen nykyään 56,5m<sup>2</sup>. Kuitenkin pääkaupunkiseudulla ahtaasti asuminen on kääntynyt kasvuun. Kaikkiaan kaikista asuntokunnista ahtaasti asuu 9 %. Ahtaasti asuva asuntokunta määritellään asuntokunnaksi jossa asuu enemmän kuin yksi henkilö huonetta kohti kun keittiötä ei lasketa huoneluukuun [33;34]

Asuntokunnan keskikoko on pienentynyt viime vuosina ollen 2,05 asukasta per asuntokunta vuoden 2013 lopulla. Yksin ja kaksin asuvien määrä on lisääntynyt selvästi jo useiden vuosien ajan, kuva 23. Vuonna 2013 yhden hengen asuntokunnat lisääntyivät yhteensä noin 13 000:lla ja kahden hengen asuntokunnat lähes 9 000:lla. Yksinelävien osuus kaikista asuntokunnista oli vuoden 2013 lopulla lähes 42 %. Kahden henkilön asuntokuntia oli 33 % kaikista asuntokunnista.[33]



**Kuva 23:** Asuntokuntien koon kehitys[33]

Pienet asuntokunnat painottuvat erityisesti kerrostaloasuntoihin. Vaikka koko asuntokannasta 44 % on kerrostaloasuntoja, niissä asuu vain kolmasosa väestöstä [33]. Pienten talouksien lisääntyminen näkyy suoraan myös pienten asuntojen kysynnässä, jotka painottuvat pääasiassa kerrostaloihin. Pienistä asunnoista ovat kiinnostuneita omistusasunnon ostajien lisäksi asuntosijoittajat [35].

### 3.3 Asuntokonseptit ja tärkeimmät uudisasunnolta toivotut ominaisuudet

Suomalainen asuntotuotanto on suunnattu useimmiten laajalle asiakasryhmälle, ja täten asumiskonseptien määrä on vähäinen. Merkittävin erityisen aseman saanut asuntokonsepti on vanhemmalle väestölle suunnatut senioriasunnot, joista näistäkin löytyy eritasoisia ratkaisuja ja palveluita. [36]

Rakennusliikkeet ja rakennuttajat ovat pyrkineet lisäämään jonkin verran erilaisia vaihtoehtoja asuntotuotantoon, mutta vielä tällä hetkellä tarjontavalikoima on melko suppea. Eri asuntokonseptien lisääntymistä vähentää varovaisuus rakennuttajien ja asiakkaiden parissa. Lisäksi lainsäädännön ja kaavoituksen jäykkyys vaikuttaa osaltaan erilaisten konseptien lisääntymiseen. Suomessa voi olla kannattamatonta markkinoida asuntoja pelkästään yhdelle kohderyhmälle. Lisäksi asiakkaat arvostavat perinteisiä asuntoja. Tämän myötä kysyntä ja tarjonta ajavat siihen, että rakennusliikkeet rakentavat parhaan osaamisalueensa mukaista perinteistä asuntotuotantoa, jolle löytyy myös suurin kysyntä ja kohderyhmä. [37]

Tampereen teknillisen yliopiston julkaisemassa tutkimuksessa [37] on tutkittu suomalaisten asunnonostajien toiveita uudelta kerrostaloasunnolta sekä syitä uuden kerrostaloasunnon ostamiselle. Asunnolta toivotut ominaisuudet vaihtelevat jonkin verran alueittain, ikäryhmittäin sekä sukupuolen mukaan. Keskimääräisesti arvostetaan kuitenkin hyvin perinteisiä asumisen ominaisuuksia. Keski-ikäisten ja iäkkäiden keskuudessa arvostetaan erityisesti oman asunnon ominaisuuksia sekä asuinalueen ominaisuuksia. Turvallisuus koetaan tärkeimmäksi asuinalueen ominaisuudeksi. Myös hyvät liikenneyhteydet ovat tärkeitä, kuten myös alueen lähi- ja peruspalveluiden saanti. Liikenneyhteyksien ja asunnon sijainnin merkitys korostuu erityisesti Etelä-Suomessa. Omassa asunnossa erityisen tärkeäksi ominaisuudeksi nousi oma parveke. Lisäksi ehkä hieman yllättäen, laatoitettu kylpyhuone koettiin oman parvekkeen jälkeen tärkeimmiksi asunnon ominaisuuksiksi. Myös hissiyhteys koettiin hyvin tärkeäksi. Oma sauna jakaa mielipiteet eri alueitten välillä. Karkeasti voidaan sanoa, että pohjoisempana oman saunan merkitys on selkeästi korkeammalla kuin Etelä-Suomessa. Yhteissaunan tärkeys korostuukin tämän vuoksi erityisesti Helsingissä. Helsingissä ollaan myös valmiimpia tinkimään lisätilaa vaativista erityistiloista kuten kodinhoitohuoneesta. Tutkimuksen mukaan vähäisempi merkitys oli talon yhteisillä tiloilla. Poikkeuksena kuitenkin yhteistiloista pyykinkäsittelytilat ja yhteissauna koettiin tärkeiksi talon ominaisuuksiksi. Esteettömyys koettiin keskimäärin tärkeänä, mutta luonnollisesti ikäryhmien välillä arvostus vaihtelee siten, että vanhemman väestön parissa esteettömyys korostuu. Naiset arvostavat lähes kaikkia asunnon ominaisuuksia selvästi enemmän kuin miehet. Miehillä ainoastaan sauna nousi tärkeämmäksi ominaisuudeksi verrattuna naisiin. Erityisen merkittävä ero nousi energiatehokkuudessa ja ympäristöystävällisyydessä, jossa naisten arvostus oli nelinkertainen miehiin verrattuna. [37]

Tärkeimmäksi uudisasunnon valintaperusteeksi vanhan asunnon sijaan nousi terveellisyys, jolla tarkoitettiin turvallisia materiaaleja sekä kosteus ja homevaurioita. Kyseiset ominaisuudet liittyivät myös asunnon ostamisen turvallisuuteen sekä jälleenmyyntiarvoon. Toiseksi tärkein valintaperuste uudelle asunnolle oli melko yllättäen ääneneristys, vaikka julkinen keskustelu ei ole tuonut asiaa voimakkaasti esille. Asuintalon ylläpito ja korjauskustannusten merkitys uuden asunnon valinnassa verrattuna vanhaan asuntoon korostui erityisesti matalasti koulutettujen keskuudessa. Muina tärkeinä uuden asunnon valintaperusteina pidettiin hyvää ilmanvaihtoa, sisäilman laatua ja muita nykyaikaisia taloteknisiä järjestelmiä. Myös energiatehokkuus ja paloturvallisuus nousivat tärkeiksi asunnon ominaisuuksiksi. [37]

### **3.4 Asuntomarkkinoiden haasteet ja mahdollisuudet liiketoiminnan näkökulmasta**

Asuntomarkkinoiden haasteista ja mahdollisuuksista puhuttaessa esiin nousevat usein termit kuten tonttipula, kaavoitus, kohtuuhintaisten asuntojen vähyys, rakentamismääräykset, yleinen talous- ja markkinatilanne, asuntopolitiikka, kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen, markkinoiden kilpailutilanne ja asuntojen hintakehitys. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä puhuttaessa omaperusteisesta asuntotuotannosta ja sen kannattavuudesta, sekä tietenkin asuntojen hintakehityksestä.

Tonttipula ja kaavoituksen ongelmat liittyvät vahvasti asuntojen tarjontaan ja erityisesti kohtuuhintaisten asuntotuotannon vähyteen. Erityisesti nämä seikat korostuvat pääkaupunkiseudulla. Rakennusteollisuus RT:n, ympäristöministeriön ja Suomen kuntaliiton tekemässä vuoden 2013 tonttibarometrissä [38] tonttimarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan kolmena keskeisimpänä ongelmana esiin nousivat tonttitarjonnan vähyys, tonttien korkea hintataso ja kaavoituksen liiallinen yksityiskohtaisuus. Lähes kolme neljästä kyselyyn vastaajasta näki kyseiset tekijät keskeisenä ongelmana. Suuria alueellisia eroja ei ollut. Kyselyyn vastanneen yrityksen koko ei myöskään vaikuttanut merkittävästi vastauksiin. Vuoden 2013 aikana tonttikysyntä on pääasiassa hiljentynyt ja vuoden 2014 aikana kysynnän oletetaan pysyvän samalla tasolla. Vähiten kysyntä on hiljentynyt kerrostalotonteissa. Valtion tukemien tonttien kohdalla kysyntä on kuitenkin kasvanut vuoden 2013 aikana ja kysynnän odotetaan lisääntyvän vuoden 2014 aikana. Valmiiden tonttien tarjontaa arvioitaessa merkittävin pula oli keskusta-alueiden kerros- ja rivitalotonteista. Tonttien hintojen arvioitiin seuraavan vuoden aikana pysyvän pääsääntöisesti ennallaan. [38]

Pääkaupunkiseudulla asuntotuotanto ei vastaa kysyntää. Kilpailu ja kuluttajaviraston vuonna 2013 tekemän selvityksen, asuntotuotannon kilpailun esteet pääkaupunkiseudulla, mukaan pääkaupunkiseudun asuntotuotannon alhainen taso johtuu pääasiassa rakentamiseen osoitetun ja rakentamiskelpoisen maan niukkuudesta. Toisena kohtana tässäkin selvityksessä esiin nousivat rakentamisen määräykset ja kaavoituksen ongelmat. Myös asuntorakentamisen yhteiskunnallisten tavoitteiden sovittaminen yhteen asuntorakentamisen liiketoiminnan kanssa koettiin ongelmalliseksi. Nykyisellään rakentamisen

kustannukset nousevat monilla asuntorakentamiseen osoitetuilla alueilla niin korkeaksi ettei niiltä voida saada enää tavoiteltua katetta. Valtion tukemassa asuntotuotannossa ongelmaksi koetaan rakentamiseen osoitettujen tonttien ja niiden kaavamääräyksien aiheuttamat kustannukset, jotka nousevat liian korkeiksi kyseiseen asuntotuotantoon, jossa rakentamisen enimmäiskustannukset ovat säänneltyjä. [39]

Pääkaupunkiseudulla rakennuttajat ja rakennusliikkeet kokevat hitaan kaavoituksen ja niukan maatarjonnan olevan merkittävä este asuntorakentamiselle. Helsingissä asuntorakentamiseen soveltuvat maa-alueet keskittyvät muutamille asuinalueille ja Espoossa ja Vantaalla taas kaupunki omistaa ainoastaan pienen osan kaupungin maa-alueesta. Valtion tukemaan asuntotuotantoon vaikuttaa myös kuntien halu myydä asuntorakentamiseen kelpaavaa maata vapaarahoitteiseen asuntotuotantoon, jolloin tonteista saatava tulo on parempi. [39]

Asuntotuotantoon kaavoitettujen tonttien kaavamääräykset ovat usein niin yksityiskohtaiset ja tarkoin rajatut, että ne nostavat rakentamiskustannuksia. Erityisen haasteelliseksi kaavamääräykset koetaan pääkaupunkiseudulla ja nimenomaan Helsingissä. Rakennuttajat ja rakennusliikkeet kokevat erityisen haasteelliseksi määräykset, jotka sääntelevät asuntojen pinta-alaa, huoneiden lukumäärää, kaikkien asuntojen esteettömyyttä, autopaikoitusta ja julkisivujen materiaalia ja muotoa. Määräysten aiheuttaman kustannusten nousun takia haetaan usein rakennuttajan ja kaavoittajan välillä kompromissia, mikä johtaa helposti pitkiin neuvotteluihin ja lupaprosesseihin joka taas osaltaan lisää rakennuttajan kustannuksia. Erityisesti tiukat kaavamääräykset aiheuttavat haastetta valtion tukemalle asuntotuotannolle, jossa rakentamiskustannusten enimmäismäärä on tiukasti määritelty, mutta kustannuksia aiheuttavat kaavamääräykset ovat silti samat riippumatta asuntojen tuotantomuodosta. [39]

Samat kaavoitukseen ja määräyksiin liittyvät ongelmat nousivat esiin myös Peab Oy:n suunnittelujohtajan haastattelussa. Esiin nousivat pääkaupunkiseudun ja erityisesti Helsingin kaavoituksen ongelmat, jossa kaavat pohjautuvat melko pitkälti kaavoittajan mieltymyksiin jolloin kaavoittajan, rakennuttajan ja ostajan intressit eivät kohtaa. Tällöin kaavamääräykset saattavat estää markkinoiden kysyntään vastaavan asuntotuotannon rakentamisen ja rakennuttajalle kannattavan liiketoiminnan edellytykset. Liiketoiminnan näkökulmasta asuntojen myyntihinta tulisi määräytyä aina markkinatilanteen ja alueen hintatason mukaan, jolloin määräykset voivat nostaa kustannustason liian korkeaksi, jolloin tavoiteltua katetta ei voida enää saavuttaa markkinavetoisella myyntihinnalla. Lisäksi esimerkiksi kaavan vaatimukset isoista asunnoista, jotka eivät vastaa markkinoiden kysyntään, voivat nostaa hankkeen riskejä niin paljon, että hankkeesta luovutaan. Määräysten ja niiden tulkinnan vaihtelu eri kunnissa tuo lisäksi oman haasteensa yrityksen toimintatapoihin. Vaihtelevat ja monimuotoiset kaavamääräykset ja määräysten tulkinta estävät myös vakioidumman ja täten edullisemman asuntotuotannon rakentamista.

Myös talonrakennusteollisuuden hallituksen puheenjohtaja Heikki Koho nostaa puurakentamisen tietopalvelun Puuinfon tiedotteessa [40] kaavoituksen yhdeksi keskeisistä esteistä kohtuuhintaiselle asuntotuotannolle pääkaupunkiseudulla. Hänen mukaansa kaavoitus on liian kunnianhimoista ja yksityiskohtaista, jolloin kaupungit tuottavat kaavoja,

joita ei kyetä rakentamaan edullisesti. Kaavoittaja menee työssään jo rakennussuunnittelun alueelle, jolloin arkkitehdille ei jää kovinkaan paljon tulkinnanvaraa, vaan on edettävä kaavoittajan valmiiksi miettimien valintojen mukaisesti. Myös Kohon mukaan toisena esteenä kohtuuhintaiselle tuotannolle on kuntien tapa kilpailuttaa tonttimaataan paremman hinnan takia, samalla kun se jättää huolehtimatta kohtuuhintaisen tonttimaan hankinnasta ja tarjonnasta rakentajille. Kohon mukaan kuntien tulisi rohkeammin käyttää pakkolunastusmahdollisuutta maa-alueiden hankinnassa ja täten mahdollistaa järkevän kaupunkirakenteen kehittämisen. [40]

Kaavoituksen lisäksi myös muut rakennusmääräykset ovat nostaneet merkittävästi rakentamisen ja täten asuntojen hintaa. Seppo Mölsä [41] kirjoittaa rakennuslehden artikkelissa ”kaavoittaja on suurin kohtuuhintaisuuden jarru” (17.1.2013), että rakentamismääräyksillä ja yksityiskohtaisella kaavoituksella voi olla jopa 27 % kustannusvaikutus asunnon hintaan. Kaavan lisäksi viranomaismääräykset, kuten väestönsuojat, esteettömyys ja energiamääräykset lisäävät oleellisesti asuntojen hintaa. Kyseisen artikkelin yhteydessä todetaan RT:n tietojen pohjalta energiatehokkuuden sekä palo- ja työturvallisuuden tason parantamisen vaikutuksen kustannuksiin olleen noin 15-25 % vuodesta 2005 lähtien. Uudet tavoitteet kohti nollaenergiarakentamista yhdessä rakennustuoteasetuksen kanssa nostavat kustannuksia vielä 15-20 %.

Uudet energiamääräykset ja muut rakennusalaan koskevat säädökset ja niistä seuraava koulutustarve on Kohon [40] mukaan lähes ylivoimainen. Asuntoja rakennetaan noin 30000 vuosivauhdilla, joten mistä löytyy riittävästi asiantuntemusta näiden rakentamiseen ja ylläpitoon. Koho pitääkin merkittävänä riskinä sitä, että lähivuosina rakennetaan paljon toimimattomia rakennuksia. [40]

Uudisasunnoista suuri osa rakennetaan edelleen kerrostaloihin, joista vain minimaalinen osuus on puurakenteisia. Puukerrostalojen rakentamista on ajettu viimeiset vuodet voimakkaasti puuteollisuuden ja valtiovallan toimesta. Palomääräysten muuttumisen myötä vuonna 2011 tuli mahdolliseksi rakentaa aina 8-kerroksinen puurunkoinen rakennus. Suuren panostuksen myötä uusia puurakenteisia asuinkerrostaloja on vireillä tällä hetkellä lähes 7000 asunnon verran eri puolille Suomea. Uuden puuelementtirakentamisen avoimen standardin RunkoPES:in kehittäminen helpottaa osaltaan puurakentamisen lisäämistä. Puurakentamisen mahdollisuuksia nähdään muun muassa nykyisten betonilähiöiden korjaamisessa sekä lisä ja täydennysrakentamisessa. [42]

Kohon [40] mukaan puurakentamisen läpimurto perustuu yleiseen markkinatalouteen. Kaikkien materiaalien tulee lähteä samalta viivalta ja niiden tulee vastata markkinoiden kysyntään omilla ominaisuuksillaan. Hidasteena Koho näkee rakentajien epäluulon puurakentamista kohtaan. Erityisesti vapaarahoitteisessa asuntotuotannossa asiakkaiden laatuvaatimukset ovat korkeat ja perustajaurakoitsijan vastuu myymistään asunnoista kestää 10 vuotta, joten tällöin perustajaurakoitsija haluaa minimoida riskinsä ja rakentaa siksi asunnot perinteisillä ja totutuilla menetelmillä. Jatkossa Kohon mukaan ympäristötietoisuuden kasvu tulee lisääntymään, mikä voi vaikuttaa asunnon ostajien arvostuksiin ja täten olla etu puurakentamiselle. Koho näkee Ruotsista saatujen kokemusten

perusteella puukerrostalojen mahdollisuuksia myös yhteiskunnan tukemassa asuntotuotannossa.

Yhtenä pääkaupunkiseudun asuntorakentamisen ongelmana pidetään kilpailun vähyyttä. Suomessa erityisesti pääkaupunkiseudulla suurin osa asuntotuotannosta toteutetaan pääasiassa muutaman kymmenen suurimman rakennusliikkeen ja rakennuttajien toimesta. Kilpailuviraston tekemässä selvityksessä [39] todettiin että nykyinen asuntorakentamisen toimintaympäristö suosii suuria rakennusliikkeitä. Rakennuttajat ja viranomaiset kuitenkin toivoisivat markkinoille enemmän pieniä ja keskisuuria rakennusliikkeitä. Näiden markkinoille tulon esteenä on olemassa kuitenkin useita haasteita, jotka nämäkin liittyvät tontinluovutukseen, kaavamääräyksiin ja lupakäytäntöihin. Pääkaupunkiseudun pitkät lupaprosessit, neuvottelut ja erilaisten ratkaisujen hakeminen kaavoittajien kanssa vaativat resursseja, sitovat kustannuksia ja lisäävät merkittävästi hankkeiden riskejä, joihin pienemmillä toimijoilla ei ole edellytyksiä vastata. Myöskään tontinluovutusmenetelmät eivät tue pieniä ja keskisuuria rakennusliikkeitä, kuten esimerkiksi isoja suunnitteluresursseja vaativat tontinluovutuskilpailut ja kumppanuuskaavoitus. Myös liian suurina kokonaisuuksina luovutettavat tontit tai aluerakentamishankkeet eivät kohtaa pienempien toimijoiden toimintakyvyn kanssa. Pienemmillä toimijoilla ei ole myöskään yhtä hyviä mahdollisuuksia tasata hallinnollisia kuluja eikä niillä ole välttämättä tarpeeksi vahvaa pääomarakennetta ja näin ollen tarvittaessa riittävää riskinkantokykyä. Rakennuttajien ja rakennusliikkeiden mielestä pääkaupunkiseudun markkinoilla pärjääminen vaatii hankkeiden jatkuvuutta, millä taataan jatkuva kassavirta ja mahdollistetaan resurssien tasaus. Pienillä toimijoilla ei ole myöskään yhtä hyviä verkostoja kuin isoilla toimijoilla, jotka ovat toimineet jo pitkään markkinoilla. [39]

## 4 KOHDEYRITYKSEN OMAPERUSTEISEN ASUNTOLIIKETOIMINTAPROSESSIN ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään kohdeyritys ja sen organisaatio sekä kuvataan kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin nykytila. Luvussa esitetään nykyisen prosessin prosessikaavion, toimintaohjeiden, lomakkeiden ja työkalujen sekä prosessin seurannan ja mitaamisen periaatteet. Lisäksi luvussa esitetään prosessin analyysin eli haastatteluiden ja havainnoinnin tulokset.

### 4.1 Kohdeyritys ja sen organisaatio

Peab-konserni kuuluu Pohjoismaiden suurimpiin rakennusyhtiöihin. Toimintaa sillä on Ruotsissa, Suomessa ja Norjassa. Konserni työllistää yhteensä noin 13 000 henkilöä. Koko konsernin liikevaihto on 4,9 miljardia euroa. Suomessa Peab on Tukholman pörssiin listatun Peab AB:n kokonaan omistama tytäryhtiö. Peab AB on pohjoismaiden suurimpia rakennusyhtiöitä. Suomessa Peab on rakennusliikkeistä kahdeksanneksi suurin. [43]

Suomessa Peab-yhtiöt jakaantuvat viiteen eri yhtiöön, joita ovat Peab Oy, Peab Invest Oy, Peab Infra Oy, Peab Industri Oy ja Lambertson Oy. Peab Oy on rakentamisesta vastaava yhtiö, jonka toimialoihin kuuluvat asuntorakentaminen, muu talonrakentaminen sekä korjausrakentaminen. Tavoitteena on olla markkina-alueella johtava toimija ja asiakkaille mieluisin yhteistyökumppani. Peab Oy:ssä on käytössä sertifioitu toimintajärjestelmä. [44]

Kiinteistöliiketoiminnasta vastaa Peab Invest Oy. Kiinteistöliiketoiminta jakaantuu asuntoliiketoimintaan ja toimitilaliiketoimintaan. Peab Invest Oy:n merkittäviä menestystekijöitä ovat toimitilaratkaisut Business Garden- ja Shopping Garden liiketoimintakokonaisuudet ja näiden konseptit. Peab Invest vastaa myös maan- ja tontinhankinnasta sekä rakennuttamisesta. [44]

Peab Infra Oy toimii kaikilla infrarakentamisen osa-alueilla sekä kunnossapidossa. Toimintoihin kuuluvat muun muassa siltarakentaminen niin uudis- kuin korjauskohteissa, tie- ja katurakentaminen pohjatöistä pintarakenteisiin asti, perinteinen maarakentaminen, kuten pohjarakentaminen ja louhintatyöt sekä kunnallistekniikka, kuten vedenkäsittelylaitosten rakentaminen. [44]

Peab Industri Oy on valmisbetonin, kiviainesten ja niihin liittyvien palveluiden toteuttaja. Peab Industri toimii Etelä- ja Länsi-Suomessa sekä Pohjanmaalla, jossa se myy, kuljettaa ja pumppaa betonia ja kiviaineita. Peab Industri toimii aputoiminimillä MBR ja Vaasan Betoni. Peab Industri toimialaan kuuluu myös pilaantuneiden maiden (PIMA) käsittely. [44]

Lambertsson Oy / Nosturiasennus Virtanen on torninostureiden, rakennushissien ja mastolavojen myyntiin ja vuokraukseen keskittynyt yritys. Yritys on toimialallaan Suomen johtavia toimijoita. [44]

#### **4.1.1 Peab Oy:n ja Peab Invest Oy:n organisaatiot**

Peab Oy:n organisaatio jakaantuu Suomessa kahteen alueeseen, Etelä-Suomeen ja Länsi- ja Keski-Suomeen. Etelä-Suomen alue jakaantuu viiteen erilliseen yksikköön, joita ovat Pääkaupunkiseutu Asuntorakentaminen, Pääkaupunkiseutu Korjausrakentaminen, Pääkaupunkiseutu Toimitilarakentaminen, Turku ja Hämeenlinna – Lahti. Länsi- ja Keski-Suomen alue jakaantuu kuuteen eri yksikköön joita ovat Tampere, Seinäjoki, Vaasa, Jyväskylä, Kuopio ja Oulu.

Peab Investin organisaatio jakaantuu kahteen toimialaan, joita ovat asuntoliiketoiminta ja toimitilaliiketoiminta. Asuntoliiketoiminta jakaantuu Länsi- ja Keski-Suomen alueella samoihin yksiköihin kuin Peab Oy:ssä. Etelä-Suomen alueen muodostavat kolme yksikköä Pääkaupunkiseutu, Turku sekä Hämeenlinna-Lahti.

Yksiköiden sisäinen organisaatio jakaantuu kahteen. Rakentamisen puolen eli Peab Oy:n henkilöt vastaavat tuotannosta, laskennasta ja hankinnasta, kun taas Peab Investin henkilöt vastaavat myynnistä ja markkinoinnista, rakennuttamisesta ja hankekehityksestä.

Omaperusteisessa tuotannossa Peab Oy vastaa kohteiden rakentamisesta urakoitsijan muodossa. Peab Invest toimii rakennuttajan ja tilaajan roolissa.

## **4.2 Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin nykytilan kuvaus**

Peab Oy:n liiketoiminta on jaettu kolmeen ydinprosessiin (=liiketoimintaprosessiin) liiketoimintojen mukaan. Liiketoimintaprosessit ovat tämän tutkimuksen kohteena oleva omaperusteinen asuntoliiketoimintaprosessi LP1, urakkaliiketoimintaprosessi LP2 sekä kiinteistöliiketoimintaprosessi LP3.

Yrityksen eri liiketoimintaprosessien tukiprosesseja ovat projektikehitys ja suunnittelunohjaus, yhtiöhallinto, myynti ja markkinointi, laskenta, hankinta sekä rakentaminen ja takuu aika. Omaperusteiseen asuntoliiketoimintaprosessiin liittyviä tukiprosesseja ovat projektikehitys ja suunnittelunohjaus, yhtiöhallinto sekä myynti ja markkinointi.

Omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin vastuuhenkilöt koostuvat prosessin omistajasta, prosessikoordinaattorista ja prosessiin liittyvien tukiprosessien omistajista. Prosessiryhmän vastuuhenkilöihin kuuluvat lisäksi asiakaspalvelusta vastaava henkilö sekä koko yrityksen laatu- ja kehityspäällikkö.

Omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin päätavoitteena on tuottaa laadukkaita ja kilpailukykyisiä asuntoja siten, että kaikilla osa-alueilla asiakas voi olla tyytyväinen Peabilta saamaansa palveluun. Nykyinen asuntoliiketoimintaprosessi on kuvattu ensimmäisen kerran maaliskuussa 2011 ja se on päivitetty toukokuussa 2012. Vuoden 2012 aikana



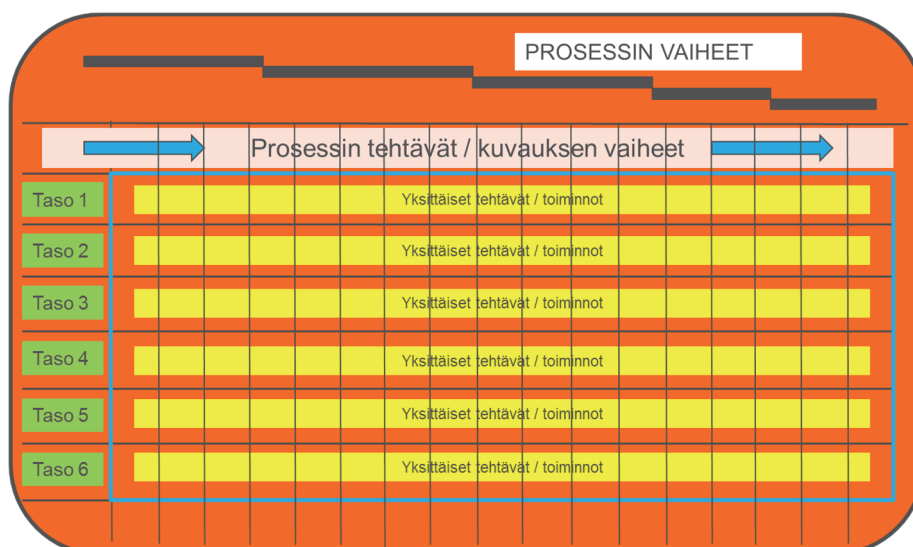
panostettiin prosessin jalkauttamiseen. Pieniä päivityksiä on tehty edelleen vuoden 2013 aikana.

Omaperusteinen asuntoliiketoimintaprosessi koostuu prosessikaaviosta, jossa on kuvattu graafisessa muodossa prosessin eri vaiheet, tehtävät ja tehtävien suorittava taho, sekä toimintaohjeesta, johon on sanallisesti ohjeistettu ja kerrottu kaaviossa esitetyt vaiheet ja asiat. Kaavion ja toimintaohjeen lisäksi prosessiin liittyy suuri määrä valmiita eri tehtäviin ja vaiheisiin käytettäviä lomakepohjia, erilaisia malleja ja erillisiä ohjeita, jotka ovat saatavilla yrityksen omasta järjestelmästä (Mappi). Dokumentointiin on käytössä oma järjestelmä, Portaali, johon kohdekohtaisesti tallennetaan kohteen dokumentit. Portaalin kansiorakenne mukailee prosessin mukaisia tehtäviä ja tahoja, jolloin asiakirjojen oikea tallennuspaikka tulisi olla looginen.

#### **4.2.1 Kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin prosessikaavio**

Omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin prosessikaaviossa prosessi on jaettu eri vaiheisiin aikajärjestyksessä sekä näihin vaiheisiin liittyviin tehtäviin ja toimintoihin. Prosessi on jaettu viiteen eri vaiheeseen: maanhankinta, suunnittelu ja tuotannon valmistelu, ennakkomarkkinointi, rakentaminen ja myynti sekä luovutus- ja vastuu aika. Kyseiset vaiheet on jaettu edelleen 23 eri tehtävään / osaan, jotka voivat olla joko hetkellisiä tapahtumia, kuten sopimus, kauppa tai päätös tai pitempikestoisia tehtäviä, kuten esimerkiksi eri suunnitteluvaiheet luonnossuunnittelusta pääpiirustusten laatimiseen. Kuvauksessa 23 eri tehtävää on merkitty eri merkinnällä riippuen siitä, onko tehtävä pitkäkestoinen, liittyykö tehtävä sopimukseen tai kauppaan, onko kyseinen tehtävä hankkeeseen liittyvä päätös tai onko tehtävä asuntokauppalakiin kuuluva tehtävä.

Tehtäviin liittyvät toiminnot on jaettu edelleen kuuteen eri tasoon sen mukaan kenelle toiminto kuuluu. Eri tasoja ovat johto, projektin johto, myynti ja markkinointi, asiakaspalvelu ja muutostyöt, yhtiöhallinto sekä omana yhtenä tasonaan tuotanto, laskenta ja hankinta. Yksittäiset toiminnot kaaviossa on kuvattu kahdella eri merkitsemistavalla riippuen siitä, onko kyseinen toiminto pelkkä tehtävä, vai onko järjestelmässä olemassa kyseiseen toimintoon tai tehtävään liittyvä lomakepohja tai erillinen malli. Prosessikaavioon on lisäksi kirjattu prosessiin ja tukiprosesseihin liittyvät mittarit tavoitearvoineen. Prosessikaavion periaate on esitetty kuvassa 24.



*Kuva 24. Peab Oy:n omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin prosessikaavion periaate*

Käytetty prosessin kuvaamistapa noudattaa pääsääntöisesti samaa periaatetta, miten yrityksen muutkin liiketoiminta- ja tukiprosessit on kuvattu.

#### 4.2.2 Prosessin toimintaohjeet kohdeyrityksessä

Prosessin toimintaohjeet on kirjoitettu prosessikaavion periaatetta mukaillen. Toimintaohjeet on jaettu myös 23 eri tehtävään ja vaiheeseen kuten prosessikaaviossa. Toimintaohjeissa on kerrottu, mitä yksittäisiä tehtäviä kyseiseen vaiheeseen kuuluu ja sanallisesti kerrottu, mitä kyseisellä tehtävällä tavoitellaan ja mitä prosessin mukaisesti kyseisessä vaiheessa tulisi tehdä. Ohjeissa on kerrottu ja ohjeistettu käyttämään prosessiin kuuluvia lomakkeita ja valmiita malleja. Osasta työkaluista ja lomakkeista, kuten esimerkiksi projektisuunnitelma, joka on merkittävä työkalu läpi prosessin kulun, on ohjeissa tarkempi ohjeistus sen käyttöön. Jokainen 23 eri tehtävää ja vaihetta on jaettu ohjeessa prosessikaavion mukaisiin kuuteen tasoon. Sanalliseen ohjeeseen on kirjattu kyseisestä tehtävästä vastaava taho kuten projektin johto, myynti ja markkinointi ja vastaavat muut tahot. Useassa tehtävässä ohjeeseen on vastuutahon lisäksi kirjattu muut tahot, joiden tulee tai olisi syytä osallistua kyseiseen tehtävään. Toimintaohjeet ja prosessin 23 eri vaihetta on jaettu ohjeessa kukin omaan kappaleeseen samalla otsikolla ja numeroinnilla, joilla tehtävät on merkitty prosessikaavioon. Toimintaohje on siis opas, jonka kappalejako ja sisällysluettelo noudattavat samaa jakoa, mitä prosessikaaviossa käytetään.

#### 4.2.3 Prosessin lomakkeet ja työkalut kohdeyrityksessä

Prosessiin kuuluu paljon valmiita lomakepohjia, kuten erilaisia kokouspöytäkirjoja, muisti- ja tarkastuslistoja, malliesimerkkejä tehtävien suorittamisesta sekä erilaisia lomakemuotoisia työkaluja prosessin seurantaan, tiedon välittämiseen ja päätöksen teon poh-

jaksi. Osa lomakkeista, kuten kokouspöytäkirjat, ovat käytettävissä yhteen prosessin vaiheeseen ja tehtävään, kun taas osa työkaluista on suunniteltu useassa vaiheessa käytettäviksi työkaluiksi. Merkittävin työkalu on moniosainen ja -vaiheinen projektisuunnitelma, jonka tekeminen aloitetaan heti hankkeen alkuvaiheessa ja sitä täydennetään aina rakentamisen aloittamiseen saakka. Työkalu toimii apuna projektin seurannassa, tavoitteiden ja tunnuslukujen asettamisessa ja niiden seurannassa, riskien arvioinnissa ja näiden pohjalta eri vaiheisiin liittyvien päätösten pohjana ja koottuna pakettina, jolla tietoa välitetään eri osapuolille.

Kaikki työkalut, lomakepohjat ja valmiit esimerkkimallit on koottu yrityksen Mappi-järjestelmässä omaan omaperusteisen asuntotuotannon kansioon, josta ne ovat kaikkien eri osapuolien käytettävissä. Kansio on rakennettu samalla logiikalla prosessikuvauksen ja toimintaohjeen kanssa, jolloin prosessikaavio toimii eräänlaisena karttana siihen, mistä kukin prosessikaaviossa ja/tai toimintaohjeessa mainittu lomake löytyy. Kansio on jaettu samoihin tasoihin, mitä prosessikuvauksessakin. Kunkin tason alla on 23 eri kansiota, jotka on nimetty prosessikaavion vastaavien tehtävien ja vaiheiden mukaisesti.

#### **4.2.4 Prosessin seuranta ja mittaaminen kohdeyrityksessä**

Prosessin mukaista toimintaa arvioidaan ja mitataan eri keinoin. Tärkeimmät keinot ovat ydin- ja tukiprosessien sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, yritysjohdon katselmus, joka suoritetaan vuosittain sekä liiketoimintaprosessiryhmän ja tukiprosessiryhmien kokoukset. Yrityksellä on Inspectan myöntämät laatu-, turvallisuus- ja ympäristösertifikaatit, minkä vuoksi toimintaa arvioidaan myös ulkoisesti Inspectan toimesta säännöllisellä syklillä. Inspectan sertifikaatit arvioidaan vuosittain ja kolmen vuoden välein toteutetaan uudelleensertifiointiarvioinnit. Seuraava uudelleensertifiointiarviointi tapahtuu vuoden 2015 aikana. Prosessin seuranta ja arviointi tapahtuu erillisen toimintajärjestelmän vuosikellon mukaan, jossa tapahtumat on kuvattu vuoden syklillä kuukausi- ja vuosineljänneksellä. Vuosikellossa esitetään sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, prosessiryhmien kokoukset sekä katselmukset ja niiden vaiheistus periaatteellisella koko yrityksen tasolla.

Ulkoisten auditointien lisäksi toimintaa arvioidaan myös sisäisten auditointien kautta. Sisäiset auditoinnit suoritetaan vuosittain. Sisäiset auditoinnit suoritetaan yksikkö- ja prosessikohtaisesti. Ydinprosessin ja tukiprosessien omistajien auditoinnit suoritetaan vuosittain, ja lisäksi tukiprosessien omistajat auditoivat sisäisesti vuosittain eri yksiköitä ja niissä toimivia kyseisistä tehtävistä vastaavia henkilöitä siten, että täysi kattavuus saavutetaan noin kahdessa vuodessa. Auditoinneissa arvioidaan toimintaa ja sen toteutumista erillisiä auditointilomakkeita hyväksi käyttäen. Lomakkeiden kautta saadaan auditointiindeksi, jonka avulla voidaan verrata toteutunutta eri yksiköiden ja asetettujen tavoitteiden välillä. Auditoitavat asiat ovat siis vakiot yksiköstä riippumatta. Auditoinnit suoritetaan vastuuhenkilöitä haastatteleamalla sekä aineistoon perehtymällä. Toiminnan toteutumista arvioitaessa käytetään asteikkona seuraavaa: toteutunut, osittain ja ei ole toteutunut. Mikäli asia poikkeaa prosessin mukaisesta toiminnasta, auditoinnista henkilö antaa asiasta

joko suosituksen, lievän poikkeaman tai vakavan poikkeaman riippuen asian merkittävyydestä toiminnan kannalta. Myös erityisen hyvät onnistumiset ja toimintatavat kirjaetaan ylös, jolloin niiden jatkokehittäminen tai eteenpäin vieminen muiden yksiköiden tietoon helpottuu. Poikkeamiin annetaan aina poikkeamavastaukset vastuuhenkilöiden toimesta ja esitetään korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet jatkossa.

Prosessiryhmät jakaantuvat liiketoimintaprosessiryhmään ja tukiprosessiryhmiin. Liiketoimintaprosessiryhmä koostuu tukiprosessiryhmien vastuuhenkilöistä. Liiketoimintaprosessiryhmä ja tukiprosessiryhmät kokoontuvat vuosikellon mukaisesti vähintään kolme kertaa vuodessa. Kokouksissa käsitellään prosessiin liittyviä ajankohtaisia asioita, kuten prosessin kehittämiseen, uusiin asioihin ja toiminnassa ilmenneisiin ongelmiin liittyviä asioita. Prosessiryhmä vastaa siitä, että prosessin ohjeistus, lomakkeet ja dokumentaatio on ajantasainen. Lisäksi kokouksissa käsitellään sisäisiä ja ulkoisia auditointeja.

Prosessin mukaista toimintaa seurataan mittareiden avulla. Mittarit on määritetty tavoitearvoineen ja ne kohdistuvat koko asuntoliiketoimintaprosessiin tai siihen liittyviin tukiprosesseihin. Toimintaa arvioidaan mittareiden kautta vuosittain laajemmin katselmuksissa. Katselmukset toteutetaan ensin yksikkötasolla, jossa jokaisesta asutokohteesta kerätään määritellyt mittaritiedot erikseen ja, joista tehdään yhteenvedot. Katselmukset keskittyvät lopulta koko yrityksen laajuiseen yritysjohton katselmukseen. Vuosittain kerättävä mittaritieto koskee koko yrityksen toimintaa ja samalla kertaa kerätään mittaritiedot myös muista liiketoiminta- ja tukiprosesseista.

Asuntoliiketoimintaprosessiin ja sen tukiprosesseihin liittyy yhteensä 12 mittaria. Neljä mittaria kohdistuu suoraan asuntoliiketoimintaprosessiin, kaksi myyntiin ja markkinointiin, neljä suunnittelunohjaukseen ja projektikehitykseen ja kaksi mittaria yhtiöhallinnon toimintaan. Oleellimmat mittarit kohdistuvat asukaspalautteisiin, hankkeiden ja asuntojen tehokkuuksiin ja niihin liittyviin tunnuslukuihin, RS-valmiuteen, asuntomyyntin tilanteeseen ja markkinoinnin profilointiin sekä takuutöihin.

### **4.3 Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin analysointi ja tulokset**

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin analyysin toteutuksen päämenetelmänä oli prosessin omistajien ja prosessin parissa työskentelevien henkilöiden haastattelemineen. Toinen analysointimenetelmä oli tutkimuksen tekijän oma arviointi ja havainnointi muun työn ohessa. Ennen haastatteluja perehdyttiin nykyiseen prosessikuvaukseen ja toimintaohjeisiin sekä prosessin työkaluihin. Ensimmäisessä haastattelussa oli tarkoituksena analysoida prosessin nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita yleisellä tasolla sekä lisäksi keskustella asuntoliiketoiminnan näkymistä ja haasteista yleisesti rakennusliikkeiden näkökulmasta. Samalla alkuhaastattelu toimi tutustumisena prosessin omistajan ja prosessikoordinaattorin kanssa. Alkuhaastattelu toteutettiin vapaamuotoisena keskusteluna, jolle oli kuitenkin edeltä suunniteltu haastattelurunko, liite 1, keskustelun tueksi ja muistilistaksi asioista, joita olisi järkevä ottaa tarkastelun kohteeksi [45]. Haastattelurungon kokoamisen jälkeen sitä tarkasteltiin ja jäsenneltiin vielä tarkemmin yhdessä tämän diplomityön

yrittäjien sisäisen ohjausryhmän kanssa. Myöhemmässä vaiheessa suoritettujen tukiprosessin vastuuhenkilöiden haastattelujen kysymysrunko on esitetty liitteessä 2. Haastattelut ja keskustelut suoritettiin prosessin omistajan, prosessikoordinaattorin ja samalla suunnittelunohjauksen ja projektikehityksen tukiprosessin vastuuhenkilön, myynnin ja markkinoinnin tukiprosessin vastuuhenkilön, yhtiöhallinnon vastuuhenkilön, asiakaspalvelusta vastaavan henkilön sekä yrityksen kiinteistökoordinaattorin kanssa. Haastattelut suoritettiin tammi-huhtikuun 2014 välisenä aikana. Haastattelujen ja havainnoinnin tulokset on koottu yhteen ja esitetty luvuissa 4.3.1 – 4.3.6.

#### **4.3.1 Haastattelujen tulokset prosessin yleiskuvan osalta**

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin omistajan ja suunnittelujohtajan sekä prosessikoordinaattorin kanssa käyty keskustelu yrityksen asuntoliiketoimintaprosessin yleiskuvasta nosti esiin sen, että vaikka asuntoliiketoiminta on nykymuodossaan usein hyvin projektiluontoista, eikä muun teollisuuden parissa yleiseen kopiointiin ole kovin helppo päästä muuta kuin suuremmissa aluekehityshankkeissa, tulisi toiminnan olla kuitenkin perusmuodoltaan vakioitua. Vakioitu toimintatapa edesauttaa kuitenkin projektikohtaisten ja toisistaan eroavien hankkeiden ominaisuuksien arviointia ja auttaa myös ongelmien ratkaisussa. Vakioidussa ja jatkuvasti kehitettävässä toimintamallissa on tavoitteena lisäksi siirtää yksittäisten henkilöiden hyvä osaaminen ja hyväksi koetut menetelmät osaksi yrityksen osaamista ja sen toimintatapoja. Tällä varmistetaan myös osaamisen säilyminen yrityksessä henkilöstön muuttuessa. Vakioitu malli toimii lisäksi hyvänä pohjana yrityksen uusien henkilöiden ohjaamisessa ja kouluttamisessa. Peab Oy:ssä on tavoiteltu vakioituneen toimintatavan jalkauttamista viimeisten kolmen vuoden aikana kuvaamalla asuntoliiketoiminta ensin prosessin muotoon ja sen jälkeen tavoiteltu prosessin ja sen käytön jalkauttamista jokaisen yksikön päivittäiseen käyttöön. Prosessin kohdalla alkuperäisen prosessiryhmän kokoonpano on kuitenkin vaihtunut lähes kokonaisuudessaan, minkä myötä prosessia on yritetty kehittää ja päivittää hiljalleen ja huomioimaan siinä aiemmin tehdyt virheet.

Nykyinen vuonna 2011 julkaistu ja toukokuussa 2012 päivitetty prosessi on prosessin omistajan ja prosessikoordinaattorin mukaan päälinjoiltaan melko hyvä ja järkevästi kuvattu ja kattaa liiketoiminnan kannalta tärkeimmät osa-alueet. Viimeisimmän päivityksen jälkeen prosessia on päivitetty lähinnä yksittäisten lomakkeiden ja työkalujen muodossa ja prosessiryhmällä on ollut meneillään yksittäisiä kehitysteemoja, joista osa on otettu mukaan prosessiin, mutta osaa ei ole vielä jalkautettu koko yrityksen toimintaan. Yhteinen prosessikuvauksen, toimintaohjeiden ja työkalujen tarkasteleminen ja niiden ristiiriitojen poistaminen on jäänyt viimeisten vuosien aikana vähäiseksi resurssipulasta johtuen. Lainsäädännön muuttuminen tuo jo itsessään pientä päivitystarvetta prosessiin. Prosessin graafinen esitystapa nähdään ymmärrettävänä ja se noudattaa pääsääntöisesti samaa periaatetta Peab Oy:n muiden liiketoiminta- ja tukiprosessikuvausten kanssa. Hyvänä asiana prosessikuvauksessa nähdään eri tehtävien, eri osapuolien ja ajallisten vaiheiden riippuvuudet toisiinsa nähden, jolloin prosessikuvauksesta voidaan nähdä, milloin

tietyn osa-alueen tehtävät tulee olla tehtynä toisen osa-alueen tehtävien sujuvuuden varmistamiseksi.

Prosessin kohdalla ensiarvoisen tärkeänä nähdään se, että prosessi ohjeineen ja työkaluineen nähtäisiin menetelmänä hyvään menestykseen ja oman toiminnan apukeinona eikä pakollisena yrityksen määräämänä asiana. Tämän vuoksi prosessin vastuuhenkilöiden tärkeimpiä tavoitteita tulisikin olla se, että prosessin kuvaus, ohjeistus ja erityisesti käytettävät työkalut ja lomakkeet olisivat aidosti toimivia päivittäisessä työskentelyssä, jolloin niiden käyttö helpottaisi toimintaa eikä niitä käytettäisi vain siksi, että järjestelmä niin vaatii. Työkalujen tulisi toimia samalla kertaa oman työn apukeinona, mutta myös jälkikäteen raportointikeinona tehdystä työstä. Tämä vaatii prosessin hyvää tuntemusta henkilöstön keskuudessa, mikä taas edellyttää henkilöstön hyvää perehdyttämistä ja kouluttamista prosessin toimintatapaan ja annettuihin työkaluihin, jotta työntekijä tietää mitä mahdollisia apukeinoja on saatavissa ja mistä ne löytyvät.

Prosessin ja sen kehittämisen kannalta ehkä tärkeimmäksi näkökulmaksi keskustelussa nousi kustannusohjaus ja sen hallinta läpi hankkeen. Kustannushallinta, erityisesti hankkeen alkua- ja suunnitteluvaiheissa tulisi olla aina tärkeimpien prioriteettien joukossa, kun mietitään prosessin toimintaa ja sen kehittämisen näkökulmia ja tavoitteita yleisesti. Kustannusohjaus ja hallinta kohdistuvat vahvasti suunnittelunohjauksen ja projektikehityksen tehtäväkenttään, mutta onnistuakseen kaikkien osa-alueiden (suunnittelunohjaus, projektin johto, laskenta, hankinta ja tuotanto sekä myynti ja markkinointi) tulisi toimia saumattomasti ja toisiaan tukien. Kustannusajattelu ja kannattavuustarkastelut tulisi tehdä käänteisesti eli ensin määritetään optimaalinen maksimihinta alueen hintatasoon ja markkinatilanteeseen nähden, jonka jälkeen kohteen erityispiirteet, kaavamääräykset ja muut tuotantohintaan vaikuttavat asiat analysoidaan ja kootaan yhteen. Optimaalisen maksimihinnan ja kohteen piirteet huomioivan tuotantohinnan eron tulisi täyttää katetavoite, jotta kaikkien osa-alueiden toiminta olisi realistisesti mahdollista toteuttaa. Liian kallis myyntihinta lisää myyntiriskiä ja toimii yleensä vain korkeasuhdanteen aikana, vaikka sillä tavalla kannattavuuslaskelma saataisiinkin näyttämään tavoitteen mukaiselta. Tuotantohinnan laskeminen liian alhaiseksi vie pohjan tuotannon onnistumiselta ja johtaa helposti huonoon laatuun. Tämän vuoksi tuotantohinta tulisi olla riittävällä tarkkuudella selvillä jo prosessin alkuvaiheessa ja lisäksi sen tulisi olla realistinen. Tämän kustannustason tulee olla ohjaavana tekijänä prosessin eri vaiheissa, erityisesti suunnittelunohjauksessa, ja lisäksi tarkastelun tulisi olla monessa vaiheessa toteutettu. Suunnitteluratkaisujen kustannusvaikutusten peilaaminen eri vaiheissa alussa määritettyyn kustannustasoon on tärkeää, koska vain siten voidaan estää huonot suunnitteluratkaisut ja mahdollistaa näiden muuttaminen silloin, kun muutokset ovat vielä mahdollisia. Tämä antaa myös tuotannolle mahdollisuuden kannattavaan projektiin. Ainoastaan useassa vaiheessa painotettavalla kustannustarkastelulla ja -tietoisuudella voidaan saavuttaa myös ne viimeiset kateprosentit. Nykyisessä prosessissa olevan projektisuunnitelman käyttö yhdessä erilaisten kustannustarkastelujen tai viitekohteisiin vertaamisen kanssa on hyvä lähtökohta kustannusten ja suunnitteluratkaisujen hallintaan ja seurantaan. Projektisuunnitelma käsittää kootusti

kohteen perustiedot, erityispiirteet, kilpailun arvioinnin, riskitarkastelut, laatu ja hintatason määrittelyn ja myöhemmässä vaiheessa erilaiset tunnusluvut kuten hankkeiden ja asuntojen tehokkuudet, projektin aikataulutuksen ja luonnosvaiheen suunnitelmakatselmusten yhteenvedot.

Keskusteltaessa prosessin tarvittavista kehityskohteista tai tarkastelun vaativista asioista yhtenä oleellisena asiana nousi esiin viranomaismääräysten ja lakimuutosten mahdollisesti tuomat muutokset olemassa olevaan prosessin kuvaukseen, tehtäviin ja lomakeisiin. Kustannushallinnan yhteensovittamiseen projektin johdon, suunnittelunohjauksen ja laskennan kesken liittyy vahvasti projektisuunnitelman käyttö sekä suunnitteluorganisaation ja yhteistyökumppanien valinnat ja näihin liittyvät suunnittelusopimukset ja aikataulutukset. Näihin asioihin liittyviä uusia malleja ja työkaluja on ollut jo kehitteillä ja osassa hankkeita niitä on otettu käyttöön, mutta laajempi yhtenäinen tarkastelu ja näiden mallien sisällyttäminen prosessiin on ollut vielä keskeneräistä.

Laskennan ja suunnittelunohjauksen yhteensovittaminen voi hankkeen alkuvaiheessa olla joskus haasteellista aikataulun ja käytettävien resurssien vuoksi. Hankkeen alkuvaiheen kannattavuuslaskelmien tueksi olisikin jatkossa hyvä käyttää nykyistä enemmän tilaohjelmiin ja rakennusosa-arvioihin perustuvaa kustannuslaskentaa, kun varsinaisia suunnitelmia ei vielä ole laskennan käytössä, millä varmistetaan realistisemmat kustannustarkastelut. Tilaohjelmiin perustuvat kustannuslaskentaohjelmat ovat tarpeellisia erityisesti yksiköissä, joissa laskennan ja suunnittelunohjauksen organisaatiot toimivat erillään toisistaan. Ohjelmien käyttö on merkittävässä asemassa niillä alueilla, joilla tuotanto muodostuu hyvin erilaisista hankkeista, esimerkiksi kaavamääräysten johdosta, eikä vastaavan kaltaisiin toteutettuihin viitekohteisiin vertaaminen ole mahdollista.

Yhtenä tarkastelukohteena tulee huomioida prosessin lomakepohjat ja mallit. Erityisesti tulee huomioida niiden yhtenevyys muiden liike- ja tukiprosessien lomakkeiden kanssa. Omaperusteisessa tuotannossa tuotannon osuus noudattaa omaa rakentamisen ja takuuajan prosessikaaviota, joka on myös esitetty osana asuntoliiketoimintaprosessin tuotannon ja hankinnan osuutta. Rakentamisen ja takuuajan prosessi on kehitetty palvelemaan erityisesti urakkaliiketoimintaa, joka eroaa asuntotuotannosta erityisesti kohteen luovutusvaiheessa. Lomakkeiden ja mallien tarkastelun yhteydessä yhtenä tarkasteltavana näkökulmana on prosessin tehtäviä tukevien muisti- ja tarkastuslistojen tuominen henkilöstön käyttöön kuitenkin lisäämättä turhaan henkilöiden tehtäviä. Jo tässä vaiheessa oli selvillä, että prosessin lomakkeiden ulkoasun yhtenevyyttä tulee parantaa.

Toiminnan kannalta erilaisten aloituspalaverien tärkeyttä ei voi aliarvioida. Usein aloituspalaverien asiakokonaisuudet kohdistuvat juuri eri vaiheiden ja osa-alueiden rajapintoihin, joissa tiedonkulun varmistaminen oikeassa aikataulussa on koko prosessin toiminnan kannalta todella tärkeää. Toiminnan kannalta henkilöstön perehdyttäminen ja siihen panostaminen olisi usein suotavaa järjestää kattavammin. Hyvän perehdytyksen kautta prosessin tuntemus saataisiin korkeammalle tasolle ja samalla henkilöstö näkemään prosessin ennemmin työkaluna kuin pakollisena ja raskaana raportointijärjestelmänä. Uusien henkilöiden kohdalla huono perehdytys johtaa helposti siihen, ettei jatkosakaan prosessin mukaiseen toimintaan perehdytä ja oma toiminta pohjautuu pitkälti

omiin tai edellisen työnantajan toimintamalleihin, jolloin toiminnan hajonta kasvaa yrityksen sisällä. Toisaalta prosessin vastuuhenkilöiden tulee olla valmiita kuuntelemaan mikäli uudet henkilöt tuovat mukanaan hyväksi havaittuja toimintatapoja, jotka eivät vielä ole osa yrityksen toimintaa. Yksiköiden toiminnan kannalta prosessin jalkauttaminen ja henkilöstön perehdyttäminen omiin tehtäviin palvelee myös johtamisen puolella, jossa varsinkin pienemmissä yksiköissä johdon tehtäväkenttä on laaja, sillä vastuualueina ovat kaikki liiketoimintamuodot.

Prosessin mittarit sisältävät tällä hetkellä mittareita, jotka mittaavat hankkeiden tehokkuuksia ja tunnuslukuja. Osittain kyseiset mittarit ovat subjektiivisia, eivätkä kaikilta osin ole vertailukelpoisia eri yksiköiden ja alueiden välillä. Pelkästään kaavamääräykset voivat estää kyseisille mittareille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Osa mittareista kohdistuu lähinnä yritystasolle, eivätkä mittaa niinkään yksittäistä hanketta, vaikka prosessin rakenne itsessään muodostuu yhden hankkeen ympärille. Tehokkuuksien ja muiden suunnittelunohjauksen tunnuslukujen lisäksi suunnittelunohjauksen mittaristoa voisi kehittää juuri kustannusohjauksen ja hallinnan mittaamisella, mitä tulisi painottaa muutenkin prosessin toiminnassa. Mittarilla voitaisiin mitata alkuperäisen kustannusarvion, luonnosvaiheiden ja lopullisten kustannusten suhdetta toisiinsa.

#### **4.3.2 Haastattelujen tulokset yrityksen johdon, suunnittelun ohjauksen ja projektikehityksen osalta**

Jo Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin yleiskuvan tarkastelun yhteydessä suunnittelun ohjaus ja projektikehityksen rooli nousi merkittävimmäksi tekijäksi prosessin onnistumisen ja hyvän lopputuotteen ja kannattavuuden kannalta. Prosessin rakenne, tehtävät ja tärkeimmät työkalut rakentuvatkin nykyisessä prosessissa projektin johdon tehtäväkenttään, eli käytännössä projektipäällikölle ja/tai suunnittelun ohjauksesta vastaavalle henkilölle. Tätä roolia ei nähdä tarpeelliseksi muuttaa, vaan ennemminkin entisestään vahvistaa, jolloin jokaisesta hankkeesta löytyy selvästi yksi johtava ja ohjaava henkilö.

Suunnittelunohjauksen ja laskennan yhteistyön onnistumisen ja kustannushallinnan merkittävimpiä tekijöitä ovat oman organisaation lisäksi muut suunnittelijat ja konsultit. Suunnittelijoiden valinta, ohjaaminen ja suunnittelun onnistunut aikatauluttaminen ovat edellytyksiä prosessin onnistuneelle toiminnalle. Nykyiseen prosessiin on sisällytetty suunnittelusopimusmallit jokaiselle eri suunnittelualalle. Nykyisen prosessin mukaisten mallien lisäksi Etelä-Suomen alueyksikössä on kehitetty näitä malleja edelleen, mutta joita ei ole vielä sisällytetty osaksi prosessia ja sen dokumentaatiota. Valmiit mallit nähdäänkin toimivina työkaluina, mutta niiden käyttö on edelleen osittain vajanaista. Etelä-Suomen yksikkö on kehittänyt prosessin mukaisia suunnittelusopimusmalleja, painottuen suunnittelusopimusten sisältöön ja suunnitteluajankäyttöihin. Näissä malleissa suunnittelusopimusten sisältö on rakennettu suunnittelupaketeiksi, jotka ovat sisällöltään tarkemmin ja kattavammin määritelty kuin yleisesti käytössä olevat RT:n määrittelemät suunnittelusisällöt. Sisällöistä on muodostettu paketit prosessin mukaisia vaiheita noudattaen ja lisäksi eri suunnittelualojen suunnittelusisällöt on aikataulutettu samaan niin sanottuun



pakettiaikatauluun, jolloin aikataulu sitoo kaikkia suunnittelualoja. Suunnittelusisällöt on yritetty määritellä ja aikatauluttaa siten, että voitaisiin varmistaa eri suunnittelualojen sujuva yhteistoiminta. Mallien mukaan toimittaessa suunnittelijat sitoutetaan aikatauluun heti sopimusta tehtäessä. Mallien laadinnassa on korostettu arkkitehtisuunnittelun etupainotteisuutta muihin suunnittelualoihin nähden.

Suunnittelusopimuksiin ja suunnittelijavalintoihin liittyen valintakriteerejä ei ole erityisesti tarkennettu. Valintakriteereistä ei ole olemassa ehdotonta linjausta tai ohjeistusta, joka ei ole välttämättä edes tarpeellista ja hyödyllistäkään. Yleensä yksiköissä on paras alueellinen tuntemus suunnittelijoista ja yhteistyön sujuvuudesta. Valintakriteerit voitaisiin tosin paremmin kirjata ylös tulevia projekteja ja muita yksiköitä ajatellen.

Suunnittelun aikatauluttaminen, sopimustekniikka ja valinnat ovat olleet aikaisempien vuosien niin sanottuja kipukohtia, jotka ovat nousseet esiin prosessin auditointien yhteydessä useammassakin yksikössä. Osa ongelmista ovat peräisin selvästi vanhan järjestelmän jäänteistä, joista on sen jälkeen haluttu päästä eroon. Näissä tapauksissa ongelmia ovat synnyttäneet puutteelliset työkalut kokonaisuuden hallintaan tai sitten olemassa olevia malleja ei ole osattu käyttää tai tiedostettu niiden olemassa oloa. Yleisimmät ongelmat ovat aiheutuneet tällöin suunnitteluajataulujen ristiriitaisuuksista eri suunnittelualojen välillä ja puutteista suunnittelusisällöissä, mikä on aiheuttanut viiveitä projektin aikatauluun ja suunnitelmien saatavuuteen ja ohjattavuuteen.

Projektisuunnitelma on projektipäällikön työkalu, joka on vahvasti läsnä aina maanhankinnasta rakentamisen aloittamiseen saakka. Suunnitelma toimii tiedonvälittäjänä yrityksen sisällä ja siihen kootaan asioita myös myynnin ja markkinoinnin osa-alueelta ja tehtävistä. Lisäksi se toimii raportointityökaluna ja myös eräänlaisena muistilistana eri vaiheissa huomioitavista asioista. Projektisuunnitelma nähdään toimivana työkaluna, mutta sen käyttöasteessa ja todellisessa hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Nykyisen työkalun sisältö on kattava, mutta vaatii kuitenkin tarkastelua. Työkalun merkittävyyteen nähden sen näkyvyys prosessissa on kuitenkin melko vähäinen. Projektisuunnitelmaan on koottu hankkeen tärkeimmät osa-alueet ja sen kattavalla käytöllä myös kustannusten, riskien ja aikataulun ongelmat voidaan paremmin välttää.

Prosessin luovutusvaiheen korostaminen ja riittävän ajan varaaminen itselleluovutukseen, asukastarkastuksiin ja lopulliseen asukkaille luovutukseen on erityisen tärkeää. Omaperusteinen tuotanto eroaa luovutuksen osalta puhtaasta urakatuotannossa, jossa kohteen luovutus tapahtuu yleisesti ottaen alan ammattilaisille, jolloin myös virheitä ja mahdollisia puutteita katsotaan enemmän ammatillisesta näkökulmasta, kun taas asukkaille luovutettaessa vastapuoli voi arvioida lopputuotetta omilla kriteereillään ja enemmän tunnepohjaisesti, mitkä eivät välttämättä ole yleisesti alalla vallitsevat kriteerit. Luovutusvaiheeseen tulisi varata enemmän aikaa kuin vastaavan urakkakohteen luovuttamiseen, jolloin myös asukkaan kyseenalaiset vaatimukset ja vaaditut korjaukset voidaan sopia ja suorittaa ennen avaintenluovutusta asukkaille. Prosessin luovutusvaihe ja asiakaspinta keskittyy paljon tuotannon vastuulle ja luovutusvaihetta on tarkasteltu kattavasti rakentamisen ja takuuajan prosessin edellisessä, hieman yli vuosi sitten valmistuneessa kehitysprojektissa.

### 4.3.3 Haastattelujen tulokset myynnin ja markkinoinnin osalta

Peab Oy:ssä myynnin ja markkinoinnin toimintatavat eroavat lähtökohdiltaan eri yksiköissä. Esimerkiksi Helsingin yksikössä asuntomyynti on ulkoistettu kokonaan. Osassa yksiköistä toimii vahva sisäinen myyntiorganisaatio ja osassa myynti tapahtuu yhteistyössä oman myynnin ja ulkoisen välittäjän kesken. Myyntiaineiston ja markkinointimateriaalin välillä on eroja yksiköiden välillä riippuen myyntihenkilöstön toimintatavoista. Osa haluaa myyntiaineiston olevan yksityiskohtainen ja sisältävän paljon tietoa myytävästä kohteesta, kun taas osa yksiköistä välttää yksityiskohtaista erittelyä. Yksityiskohtainen erittely on asiakkaan ja asiakaspalvelun näkökulmasta hyvä asia, mutta se lisää merkittävästi virheiden mahdollisuuksia ja täten myöhempiä ristiriitoja, sillä yksityiskohtaisessa aineistossa kaikki tieto ei välttämättä päivitty ajantasaisesti suunnittelussa tapahtuvien muutosten kanssa. Tämän vuoksi lopullisen myyntiaineiston ja esitteiden oikeellisuuden tarkastelu on merkittävässä roolissa myöhempien riitatilanteiden välttämiseksi.

Myyntihinnaston määrittelyssä ja jyvitettyjen hinnastojen teossa ei ole annettu tiukoja kriteereitä tai yrityksen laajuista ohjeistusta siitä, miten erikokoiset asunnot, kerrokset ja ilmansuunnat ja muut ominaisuudet vaikuttavat asunnon hintaan, vaan yksiköt laativat hinnastot itsenäisesti. Yleisesti ottaen tämä ei ole aiheuttanut ongelmia.

Prosessin ensimmäisiä tehtäviä myynnin ja markkinoinnin osalta on kohdekohtaisen markkinaselvityksen laatiminen. Tämä kuuluu myös osaksi projektisuunnitelmaa. Kattavasti laadittu markkinaselvitys vaatii työtä, mutta sen tärkeys on kuitenkin suuri. Auditointien kautta on havaittu, että kattavasti laadittujen selvitysten tekeminen on vielä vähäisempää kuin asetettu tavoite. Markkinaselvityksen tekeminen ei onnistu ainoastaan toimistolta käsin, vaan vaatii lähes poikkeuksetta ympäristön arvioinnin myös paikanpäällä. Markkinaselvityksessä täytyisi korostaa erityisesti alueen arviointia, kilpailua ja realiteetteja sen suhteen, löytyykö alueelle kohderyhmää ja tätä kautta myyntimahdollisuutta. Tässä vaiheessa kattavasti tehty kilpailija-arviointi ja myyntihinnan haarukointi on todella tärkeää, koska näiden asioiden täytyy olla linjassa kilpaileviin kohteisiin, jotta myynnin edellytykset täytyvät. Oikein haarukoitu alustava myyntihinta-arvio tarvitaan myös realistisen kannattavuuslaskelman laadinnan perusteeksi.

Ennakkomarkkinointivaiheen ja markkinointivaiheen markkinointisuunnitelmat tulisi laatia ja lähtötiedot projektin johdolta täytyisi tulla riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta kiireessä tehdyiltä markkinointiratkaisuilta ja usein myös virheellistä tietoa sisältävältä markkinointimateriaalilta vältyttäisiin. Tietojen oikeellisuus asiakkaalle parantaa merkittävästi positiivisen kuvan antamista ja täten asiakaspalvelua. Markkinointisuunnitelman osana tulisi laatia myös markkinointibudjetti ja samanaikaisesti aikatauluttaa markkinointitoimenpiteet. Budjetin laadinnassa tulisi ennakkomarkkinointivaiheen markkinoinnissa noudattaa malttia, ellei ole varmuutta, että kohde ja kohteen myynti lähtee vetämään, ja täten välttää turhien kustannusten syntyminen kohteen peruuntumisen tapauksessa. Nykyisessä prosessissa ennakkomarkkinointisuunnitelman laadinta on ohjeistettu yleisellä tasolla, mutta varsinaista myyntivaiheen markkinointia ei ole ohjeistettu eikä merkitty nykyiseen kuvaukseen.

Kauppakansioiden ja luovutusvaiheen aineiston oikeellisuuden hallinta on tärkeää ja vaatii toimivaa tiedonkulkua projektin johdon, tuotannon ja myynnin välillä. Ilman yhteistyötä myynnin on todella vaikea olla selvillä kaikista suunnittelussa tai tuotannossa tapahtuneista muutoksista. Ristiriidat myyntiaineiston ja suunnitellun ratkaisun ja sen mukaan toteutetun ratkaisun välillä aiheuttavat reklamaatioita ja tämän myötä turhia kustannuksia. Virheellisestä kauppa-aineistosta johtuvissa reklamaatioissa asiakas on asuntokauppalain myötä vahvoilla. Tämän vuoksi nykyisestä prosessista poiketen yhtiöhallinnon vastuulla oleva myyntikansion kokoaminen, joka sisältää sekä RS-asiakirjoja, kauppakansioon kuuluvia sekä myynnin markkinoinnin avuksi luotuja asiakirjoja, on jaettu omiin kokonaisuuksiin näiden virheiden välttämiseksi. Kaupanteon yhteydessä asiakkaan kanssa läpikäytävä sopimuskatselmusmuistio on toimiva työkalu varmistamaan ja todistamaan, että asiakkaalle on annettu kohteen ominaisuuksista ja erityispiirteistä riittävä tieto ja täten estämään asiakkaan mahdollinen myöhempi reklamointi puutteellisen tiedonannon perusteella. Sopimuskatselmusmuistiot käytetään, mutta sen sisältö vaihtelee myyntihenkilöstä ja yksiköstä riippuen. Peruseriaatteena voidaan ajatella, että sopimuskatselmusmuistion kirjaukset tulee laatia mieluummin tarkasti ja yksityiskohtaisesti kuin yleisellä tasolla, jolloin tulkinnanvara lisääntyy.

Asiakaspalautteet kerätään yrityksessä ulkoisen konsulttiyrityksen kautta. Asiakaspalautteet kerätään kohteittain kahdessa vaiheessa, ensin myyntiprosessista ja myöhemmässä vaiheessa kohteen luovutuksen jälkeen lopputuotteesta. Näiden analyysien kautta saadaan vain peruskuva kohteen yleisestä asiakaspalautteesta. Raporttien yksikön sisällä tehtävä tarkempi analyysi tulisi tehdä kattavammin ja kriittisesti ja arvioida samalla palautteiden otantaa ja niitä asioita, jotka tulee jatkossa huomioida kuten myös huomiot, jotka eivät aiheuta toimenpiteitä vaan jotka voidaan luokitella yksittäisiksi poikkeamiksi tai yleisestä mielipiteestä merkittävästi eroaviksi. Hyvästä arvosanasta huolimatta palautteesta voi löytyä tärkeitä kohtia, jotka eivät vaikuta merkittävästi kokonaistyytyväisyyteen tai arvosanaan, mutta jotka voidaan kuitenkin tarkemmalla analyysillä poimia ja kehittää toimintaa tältä osin. Kahdessa eri vaiheessa kysytyn palautteen myötä kohteen analyysi tulisi ja on mahdollista tehdä kokonaisuutena, jossa myyntiprosessista ja lopputuotteesta annettua palautetta voidaan verrata keskenään. Tämä vertailu paljastaa melko suoraan, miten hyvin luovutuksen jälkeisessä asiakaspalvelussa, takuutöissä ja virheiden korjaamisessa on onnistuttu. Tämän vertailun tekemisessä ja analysoinnissa olisi kehitettävää.

Myynti ja asiakaspalvelu tulee hoitaa tiiviissä yhteistyössä, mutta toiminnan kannalta on havaittu, että on hyvä, mikäli tehtäviin löytyy eri vastuuhenkilöt. Mikäli myyntihenkilö hoitaa myös lisä- ja muutostöiden tarjoamisen ja käsittelyn asiakkaan kanssa, kaupanteon yhteydessä asiakas alkaa helposti vaatia ja esittää haluamiaan muutostöitä kauppahintaan kuuluviksi. Eri henkilöiden hoitaessa lisä- ja muutostöiden käsittelyn, siirtyy asia kaupanteon yhteydestä luontevasti omaksi kokonaisuudeksi- joka hoidetaan vasta kaupanteon jälkeen. Asiakaspalvelun kannalta myynnin tulee kuitenkin esitellä asiakkaan toivoessa myös lisä- ja muutostyömahdollisuudet, vaikka sen jälkeen ohjaisikin asiakkaan muutostöistä vastaavalle henkilölle.

Nykyisen prosessin kuvauksessa myynnin ja markkinoinnin rooli ja tehtävien vastuu on käytännön toimintaan nähden vähäistä. Jotta prosessin toiminta olisi sujuvaa, myynnin ja markkinoinnin tehtävissä toimivilta vaaditaan todellisuudessa enemmän, mitä prosessin kuvauksessa on esitetty. Mikäli myynnin ja markkinoinnin tehtävissä toimiva henkilö noudattaa nykyistä prosessia vain omasta näkökulmastaan, aiheuttaa se selvää haittaa prosessin rajapintojen sujuvuuteen ja asioiden hoitoon.

Myynnin ja markkinoinnin sekä yhtiöhallinnon ja yrityksen johdon työkaluksi on haettu toimivaa asiakkuudenhallintajärjestelmää. Toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä tulisi kuitenkin olla aidosti toimiva ja työtä helpottava työkalu. Tärkeintä olisi, että järjestelmän avulla seuranta, dokumentointi ja asiakirjojen hallinta helpottuisi ja samalla päästäisiin eroon vanhoista lomaketyyppisistä listauksista. Nykyisellään näiden Excel-tyyppisten listausten ajantasaisena pitäminen on erityisen haastavaa ja aikaa vievää. Tämän vuoksi tietoa joudutaan myös syöttämään useaan eri paikkaan manuaalisesti. Uuden sähköisen järjestelmän kautta juuri tästä useaan paikkaan manuaalisesti syötettävästä tiedosta tulisi päästä eroon ja täten tehostaa työntekoa.

#### **4.3.4 Haastattelujen tulokset asiakaspalvelun osalta**

Asiakaspalvelu ja muutostyöt eivät toimi omana tukiprosessinaan Peab Oy:ssä, mutta se on esitetty prosessikaaviossa ja toimintaohjeissa omana tasonaan vastaavasti kuin muut tukiprosessit. Prosessissa on tämän vuoksi nimetty asiakaspalvelulle oma vastuhenkilö, joka vastaa siitä, että jatkossa asiakaspalvelun työkalut ja tehtäväkuvaukset ovat prosessissa ajantasaiset. Nykyisessä prosessissa asiakaspalvelun tehtävät ja käytössä olevat työkalut poikkeavat selvästi todellisesta tilanteesta ja toiminnan tasosta. Prosessin mukaiset tehtäväkuvaukseen merkityt työkalut ovat vajavaisia tai puuttuvat osittain kokonaan. Asiakaspalvelun vastuhenkilö on nimetty ja aloittanut puutteiden analysoimisen ja koostamisen sekä uusien mallien kehittämisen samanaikaisesti tämän prosessikehitysprojektin kanssa. Yksikkökohtainen vaihtelu tehtävien suorittamisesta on tämän vuoksi vaihtelevaa ja taso henkilöstä riippuvaista. Ongelmat johtuvat pääsääntöisesti merkittävistä henkilöstövaihdoksista prosessin kyseisen osa-alueen vastuhenkilöissä. Tärkeätä asiakaspalvelun ja muutostöiden hoitamisessa olisi muutostyötarjousten sisältöön panostaminen sekä tilausten ja tilausvahvistusten täydellinen dokumentointi myöhempien epäselvyyksien ja ristiriitaisuuksien välttämiseksi asiakkaan kanssa.

Yrityksellä on ollut käytössä myös erillinen asukasmuutosten hoitamiseen tarkoitettu Nettikoti-palvelu, jonka kautta asukasmuutokset hoidetaan asiakkaan kanssa. Palvelu on ulkopuolisen toimijan tarjoama palvelu. Palvelun käyttö on jäänyt kuitenkin hyvin vähäiseksi ja joissain yksiköissä kyseistä palvelua ei ole käytetty lainkaan. Yhteenvedoa palvelun vähäisestä käytöstä ei ole tehty. Palvelussa on ollut joitain tunnistettuja käyttäjäystävällisyyteen liittyviä ongelmia, jotka ovat saattaneet vaikuttaa käytön määrään. Myös palvelun käytön jalkautus tai informointi on saattanut jäädä puutteelliseksi. Palvelu on pienemmissä kohteissa koettu kustannuksiltaan sellaiseksi, ettei riittävää hyötyä kustannuksiin nähden saada aikaiseksi. Palvelun käytöstä ei ole kuitenkaan vielä aiottu luopua.

kokonaan yrityksessä, sillä palvelun kustannukset ovat hankekohtaisia ja täten riippuvaiset käytön määrään. Suuremmalla käyttömäärällä on mahdollisuus vaikuttaa myös palvelun hintarakenteeseen. Merkittävien palvelun tuoma etu nykyiseen hajanaiseen toimintatapaan on juuri tarjousten, tilausten ja tilausvahvistusten dokumentointi, mikä syntyy kattavammin järjestelmän kautta.

Asiakaspalvelu ja muutostöiden hoitaminen on lisäksi jäänyt hieman kahden prosessin, asuntoliiketoimintaprosessin sekä työmaan käytössä olevan rakentamisen ja takuujan prosessin rajapintaan. Etelä-Suomen yksikössä tätä rajapintaa on yritetty tasata tuotannon ja asiakaspalvelun kesken pidettävillä asukasmuutospalavereilla. Näistä saadut kokemukset ovat olleet hyviä ja saaneet myös tuotannon tuen.

#### **4.3.5 Haastattelujen tulokset yhtiöhallinnon osalta**

Yhtiöhallinnon osuus Peab Oy:n nykyisessä asuntoliiketoimintaprosessissa on hyvin tärkeä, mutta samalla myös selkeä. Asuntokauppalaki ja lainsäädäntö antavat pääsääntöisesti hyvin tarkat raamit yhtiöhallinnon toiminnalle, eikä kyseisistä tehtävistä voida poiketa. Yhtiöhallinnon tehtäviä hoitaa yrityksessä hyvin pieni ryhmä, jolloin prosessin mukaiset tehtävät, työkalut ja ohjeet ovat hyvin selvillä ja niitä noudatetaan. Yrityksen määrittelemiä erityisiä tehtäviä ei ole kovin paljon, vaan tehtävät perustuvat lainsäädäntöön.

Yhtiöhallinnon työkalut on koottu omaan sähköiseen portaaliin, jonne vain yhtiöhallinnon jäsenillä ja lakimiehillä on käyttöoikeudet. Yhtiöhallinnon lomakkeet ja työkalut päivitetään vastaamaan lainsäädäntöä kyseiseen portaaliin tasaisin väliajoin, jolloin prosessin yleisesti saatavilla olevat yhtiöhallinnon lomakkeet ja mallit eivät välttämättä ole enää ajantasaiset, sillä päivitykset viedään omaan järjestelmään.

Yhtiöhallinnon omat tehtävät prosessikuvauksessa ovat pääosin tarkasti määritellyt ja toimivat. Yhtiöhallinnon toimintaa vaikeuttavat ainoastaan muihin osa-alueisiin liittyvät asiat ja muilta osa-puolilta saatavien lähtötietojen viiveet. RS-valmiuden aikaansaamiseksi tarvittavien tietojen saatavuudessa on ilmennyt viiveitä, jolloin RS- ja myyntivalmiuden aikaansaaminen on saattanut venyä yhtiöhallinnosta riippumattomista syistä. Tärkeimmät kehityskohteet liittyvätkin rajapintoihin muiden osa-alueiden kanssa.

Käytännön toiminnassa myynti ja markkinointi sekä yhtiöhallinto tekevät läheistä yhteistyötä, mutta nykyisen prosessin tehtäväjaossa nämä tehtävät painottuvat ja ovat vastuutettu yhtiöhallinnon tehtäväksi, mm. RS-kauppa- ja myyntikansion tekeminen. Prosessikuvauksen mukainen asiakirjojen kokonaisuus koostuu sekä asuntokauppalakiin kuuluvista RS-papereista, kauppakansioon kuuluvista ja myynnin esittelyyn käyttämistä asiakirjoista. Prosessista poiketen toiminnassa on alettu eritellä kyseiset asiakirjat omiksi kokonaisuuksiksi, jolloin mahdolliset ristiriidat ja väärinymmärrykset voitaisiin paremmin välttää asiakkaan kanssa. Riskinä on, että asiakas mieltää kaikki asiakirjat, joiden sisältöä todellisuudessa voidaan muuttaa, RS-asiakirjoiksi joiden muuttaminen ei ole mahdollista ilman osakkeenostajien lupaa.

Hallinnon luovutusvaiheen koolle kutsuminen ja kokouksen järjestäminen kuuluvat nykyisessä prosessissa yhtiöhallinnon vastuulle. Kokouksen asiasisältö painottuu hyvin

vahvasti työn toteutukseen, jolloin tuotannon osallistuminen kyseiseen kokoukseen on tärkeää. Yhtiöhallinto toimii keskitetysti yhdestä paikasta, vaikka hoitaakin kaikkien yksiköiden yhtiöhallinnon tehtävät. Tämän vuoksi yhtiöhallinnon edustajan on vaikea kertoa yksityiskohtaisesti yksittäisen hankkeen tuotantoon liittyvistä asioista, joista uuden taloyhtiön jäsenet ovat halukkaita kuulemaan ja kyselemään. Tämän vuoksi joko vastaajan työnjohtajan tai työpäällikön osallistuminen on tärkeää, jotta näihin kysymyksiin voidaan luotettavasti vastata ja näin ollen antaa hyvä kuva hankkeesta uudelle taloyhtiölle ja sen asukkaille.

#### 4.3.6 Havainnoinnin tulokset

Oman työn ohessa tehty havainnointi Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessista oli yksi prosessin analysointikeinoista. Havainnointi koostui puhtaasti yrityksen dokumentaatioon perehtymisestä, mutta myös oman normaalin työn yhteydessä tehdyistä havainnoista ja omista kokemuksista. Tutkimuksen tekijä on toiminut Peab Oy:n Vaasan yksikön organisaatiossa kesäkuusta 2012 lähtien, joista viimeisen hieman yli vuoden ajan työtehtävät ovat liittyneet yrityksen sisäisiin järjestelmäasioihin, tuotannon avustaviin tehtäviin ja lisäksi omaperusteiseen asuntotuotantoon projektipäällikön apuna. Tältä osin kokemuksia yrityksen toimintatavoista on kertynyt jo ennen tutkimuksen teon aloittamista. Oma havainnointi tukee samoja asiakohtia, jotka nousivat esiin myös tukiprosessien ja prosessiryhmän henkilöiden haastatteluissa.

Yksi merkittävimmistä asioista toiminnan sujuvuuden kannalta on selkeän projektia johtavan henkilön tarve. Riippumatta siitä, vaikka organisaation rakenne muodostuisi siten, että jokaiseen tehtävään löytyy oma henkilönsä tai yksi henkilö toimii useammassa työtehtävässä, toiminta tulee hajanaiseksi ilman projektipäällikön nimeämistä. Nykyinen prosessi rakentuu tehtäviltään ja vastuultaan projektin johdon ympärille, jonka toimintaa muut tukiprosessit tukevat. Tämä on yksi olennainen syy miksi yhtenäiset ja toiminnan mukaiset organisaatorakenteet tarvitaan, jotta toiminta voi olla prosessin vaatimusten mukaista.

Dokumentoinnin merkitystä ei voi korostaa liikaa. Asioiden riittävä dokumentointi auttaa oleellisesti myös tiedonkulun varmistamisessa. Tällä hetkellä dokumentointi ja sen käytännön toteuttaminen on vielä vaihtelevaa ja järjestetään hieman eri tavoin eri yksiköissä. Dokumentointiin on käytössä oma sähköinen järjestelmä, johon jokaiselle asunto-osakeyhtiölle on perustettu kaikille tukiprosesseille omat kansionsa, joiden käytön kattavuus kuitenkin vaihtelee. Tehokkaimmin portaali on käytössä yhtiöhallinnon ja myynnin toimesta, mutta suunnittelunohjauksen ja projektin johdon käyttö kohdentuu enemmän yksikön omiin käytäntöihin ja henkilökohtaisten dokumentointitapojen käyttöön. Merkittävien puute on asukasmuutosten dokumentoinnissa, mikä osittain johtuu myös haastatteluissa ilmi tulleista käytännön toiminnan eroavaisuuksista ja yhtenäisten työkalujen puutteista.

Prosessin työkalut ja lomakkeet on koottu yrityksen yleiseen Mappi-järjestelmään. Kansiorakenne ja koko järjestelmä pohjautuu Windows-pohjaiseen kansiorakenteeseen.

Nykyisessä kansiorakenteessa jokaiselle tukiprosessille on oma pääkansio ja näille kaikille prosessin vaiheiden mukaiset alikansiot joita kaikkiaan on 23 eri vaihetta. Kaikissa prosessin vaiheissa kaikille tukiprosesseille ei ole kuitenkaan määriteltä tehtäviä, minkä vuoksi kansiorakenteesta löytyy suuri määrä tyhjiä kansioita. Tyhjät kansiot lisäävät turhaa kansioden selaamista sellaisissa tapauksissa joissa kansioista etsitään jotain yksittäistä lomaketta tai mallipohjaa. Nykyisten kansioden lomakkeet ja prosessikuvaus muodostavat pääosin yhtenäisen kokonaisuuden, mutta osassa lomakkeista ja prosessikuvausta on ristiriitoja. Lisäksi edellisen prosessikaavion päivityksen jälkeen lomakkeita ja malleja on lisätty mapin kansioihin, joita ei kuitenkaan ole päivitetty itse prosessikaavioon. Toisaalta prosessikaavioon on merkitty useita lomakkeita tai malleja, jotka tulisi löytyä mapin kansioista, mutta joita ei todellisuudessa ole sieltä saatavilla tai joiden versiot ovat vanhentuneet.

Nykyisen prosessikaavion vaiheet ovat melko selkeät ja loogiset, mutta toisaalta vaiheet muodostuvat hyvin erilaisista tapahtumista, kokouksista tai päätöksistä tai selkeästi pitkistä vaiheista, kuten tuotannon ja myynnin aikainen vaihe. Tämän vuoksi prosessikaavion ajallinen eteneminen ei ole suoraan verrannollinen toteutuneiden vaiheiden määrään, vaan on vaihteleva vaiheista ja myös kohteen erityispiirteistä riippuen, eikä vaiheiden kestoa näin ollen voida aina määritellä kovin tarkasti.

Nykyisen prosessikaavion tehtävatasojen määritelmät erityisesti johdon osalta ovat paikoin ristiriitaiset yhtiön muun ohjeistuksen kanssa. Nämä tulevat esiin erityisesti investointeihin liittyvissä asioissa ja sisäisiä aloituslupia haettaessa.

Prosessikaavion merkintätavat eroavat jonkin verran yrityksen muiden prosessikuvausten merkintätavoista. Merkintätavat ovat yksinkertaiset ja melko ymmärrettävät, mutta saattavat aiheuttaa sekaannusta työntekijöiden parissa, sillä eri henkilöiden työtehtävät saattavat liittyä myös muiden prosessien mukaisiin tehtäviin.

Prosessin toimintaohjeet eivät kaikilta osin täsmää yhtenäisesti prosessikaavion ja mapin lomakkeiden kanssa. Ohjeissa myös viitataan eräisiin asiakirjoihin, jotka prosessikaavioon on kirjattu, mutta todellisuudessa ne eivät ole järjestelmästä saatavilla. Ohjeissa on myös jonkin verran vanhentunutta tietoa. Puuttuvat asiakirjat tai vastaavasti asiakirjat, joita ei ole merkitty ohjeisiin tai kaavioon, aiheuttavat prosessin parissa työskentelevälle henkilölle helposti turhautumisen tunteen, mikäli jokin asia on työntekijälle hieman vieras ja työntekijä yrittää löytää apukeinoja tehtävään prosessin antamista työkaluista, joita ei kuitenkaan löydy ristiriitaisuuksien takia.

Suunnittelijoiden kanssa tehtävän yhteistyön ja sen sujuvan toimivuuden merkitys on ollut helppo havaita myös oman työn yhteydessä. Selkeän projektipäällikön määrittely ja hänen toimintansa linkkinä suunnittelijoihin on ensiarvoisen tärkeää. Yhteistyöhön kuuluu oleellisesti suunnittelusisältöjen ja tehtävien määrittely sekä suunnittelun aikataulutaminen yhteistyössä suunnittelijoiden kesken. Nämä asiat tulisi hoitaa jo suunnittelusopimusvaiheessa riittävän yksityiskohtaisesti, jolloin suunnittelun epäonnistuessa ei voida vedota liian huonoihin lähtötietoihin tai sopimussisällön epämääräisyyteen. Mikäli tiedonkulku ei toimi tilaajana toimivan rakennusliikkeen ja suunnittelijoiden välillä tai kes-

kenään suunnittelijoiden välillä, aiheuttaa se yleensä aina aikataulun viivästymistä, lisäkustannuksia ja kiireellä toteutettuja huonoja suunnitteluratkaisuja. Tämä on erityisen merkittävä riski suunnitteluratkaisujen kustannusvaikutusten arvioinnissa. Myös suunnittelijoiden itsenäisesti tekemistä valinnoista tai muutoksista tulisi aina informoida tilaajana toimivaa rakennusliikettä, jonka vastuulle ratkaisun kustannusvaikutus kohdistuu. Tärkeää olisikin riittävien lähtötietojen ja suunnitteluohjeiden antaminen suunnittelijoiden käyttöön. Näillä tiedoilla ja ohjeilla annetaan suunnittelulle suuntaviivat ja toimintarajat, joilla halutaan varmistaa kohteelle asetettujen laadullisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Kaikkia näitä asioita suunnittelusopimusten sisällöstä, aikataulutuksesta ja seurannasta painotettiin useassa kohtaa myös yrityksen sisäisessä suunnittelunohjausta ja projektikehitystä koskevassa auditoinnissa, joka pidettiin tutkijan omassa yksikössä. Oman havainnoinnin pohjalta voidaan todeta, että suunnittelusopimusten sisältö määritetään kohteen piirteet huomioiden ja lisäksi suunnittelu aikataulutetaan ja sitä seurataan, mutta toteutettavuudessa on eroavaisuuksia mikä johtuu osaksi siitä että nykyisiä yrityksen antamia malleja ei ole onnistuttu täysin jalkauttamaan ja uusimpia sisältöjä ei ole tuotu kattavasti järjestelmään kaikkien saataville.

Asiakaspalvelun ja lisä- ja muutostöiden hoitamisen tilassa on selvästi havaittavissa samankaltaisia asioita, mitä myös haastatteluissa nousi esiin. Dokumentoinnin ja asiakkaiden tilausten vahvistamiset ovat merkittävässä roolissa erityisesti silloin, jos myöhemmässä vaiheessa tulee ristiriitoja asiakkaan välillä, tai yrityksen omassa organisaatiossa tapahtuu muutoksia kesken hankkeen, kuten tutkijan oman yksikön organisaatiossa tapahtui talvella 2014. Tällaisessa tapauksessa puutteellinen dokumentointi aiheuttaisi epämääräisyyttä ja asiakkaan kanssa tilanteita, jotka eivät olisi hyvää asiakaspalvelua tai eivät antaisi hyvää kuvaa toiminnan tasosta. Tällaisessa tapauksessa myös lisä- ja muutostöiden laskutuksen suorittaminen puutteellisilla tiedoilla olisi hyvin vaikeaa, ellei dokumentointia ole suoritettu kattavasti.

Osa asiakaspalvelun tehtävistä on nykyisessä prosessikuvauksessa hyvin etupainotteisia. Prosessikuvauksen mukaisesti tehtäessä monet kirjatuista tehtävistä jouduttaisiin suorittamaan vajailla lähtötiedoilla, mikä aiheuttaa myöhemmässä vaiheessa lisää työtä ja korjattavaa. Näiden tehtävien suorittaminen niin aikaisessa vaiheessa ei ole vielä ehdoton edellytys muiden osa-alueiden jatkumiselle.

Asiakaspalvelun ja myyntiprosessin asiakaspalautteen kokonaisuus on ollut edellisinä vuosina tavoitteiden mukaista. Asiakaspalvelu ja siihen liittyvät materiaalivalinnat ja lisä- ja muutostöiden hoitaminen ovat olleet hieman muita osa-alueita jäljessä. Osaltaan tämä saattaa selittyä myös sillä, että vastaajamäärät ja osallistumisprosentti ovat olleet vielä suhteellisen pieniä. Yleisesti ottaen saattaa olla, että huonoja kokemuksia tai vastaavasti erittäin hyviä kokemuksia omaavat asiakkaat ovat herkempiä antamaan palautetta kuin neutraalin tyytyväiset asiakkaat, jolloin pienissä vastausmäärissä näiden asiakkaiden antama palaute saattaa korostua tuloksissa. Toisaalta asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä on vaikea mitata suoraan rahassa, jolloin esimerkiksi parempien pintamateriaalien ja valintamahdollisuuksien lisääminen vaikuttaa asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen, mutta on vaikeampi arvioida, miten suuria toisaalta helposti määriteltäviä taloudellisia panostuksia



näihin kannattaa sijoittaa niin, että asiakkaan kokema tyytyväisyys ja lisäkustannus kohtaavat optimaalisessa kohdassa.

## 5 EHDOTUKSET KOHDEYRITYKSEN ASUNTOLIIKETOIMINTAPROSESSIN KEHITTÄMISEKSI

Tässä luvussa raportoidaan uudet tulokset eli haastattelujen ja tehtyjen havaintojen pohjalta oleelliset tunnistetut kehityskohteet ja näihin suunnitellut kehitysehdotukset liittyen Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessiin. Luvussa esitetään myös yleisellä tasolla tärkeimmät ja konkreettisimmat ratkaisut, jotka toteutettiin kehitysehdotuksien pohjalta prosessin kuvaukseen, ohjeisiin ja lomakkeisiin päivityksen yhteydessä.

### 5.1 Tunnistetut prosessin kehityskohteet

Seuraavassa on esitetty oleellisimmat analyysin ja haastattelujen perusteella esiin nostetut asiakohdat Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessista, jotka vaativat tarkastelua ja mahdollisesti kehitystoimenpiteitä jatkossa. Asiat on esitetty jaoteltuna prosessiin liittyviin yleisiin asioihin ja prosessikaavion mukaisiin tehtävätasoihin.

#### 5.1.1 Kohdeyrityksen johdon ja projektin johdon kehitystarpeet

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa johdon, projektin johdon ja suunnittelunohjauksen tärkeimmiksi tarkasteltaviksi ja kehitettäviksi asioiksi nousi viisi ydinkohtaa. Nämä kohdat eivät ole yksittäisiä tehtäviä vaan useamman asian muodostamia kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat merkittävästi myös toinen toisiinsa:

- (1) Prosessissa on tarkasteltava, miten kustannustietoutta, kustannusten hallintaa ja ohjattavuutta ja niiden seuraamista läpi koko projektin voidaan parantaa. Kustannuksiin liittyy oleellisesti prosessin alkuvaiheessa määritettävät kustannukset ja kannattavuuslaskelma sekä yhteistyö laskennan ja myynnin kanssa.
- (2) Projektisuunnitelman käytön korostaminen ja työkalun ymmärrettävyyden parantaminen ja täten käytön helpottaminen. Projektisuunnitelman asiasisällön tulee tukea muuta prosessin toimintaa, tiedon välittämistä ja hankkeen eri vaiheissa tehtäviä tarkastuksia, jolloin suunnitelman sisältö toimii myös muisti- ja tarkastuslistana erilaisille tehtäville.
- (3) Korostettava suunnittelijoiden ja konsulttien kanssa tehtävää yhteistyötä. Tällä vaikutetaan oleellisesti ensimmäiseen ydinkohtaan eli kustannusten hallintaan ja ohjattavuuteen. Tämän vuoksi tähän liittyvät työkalut, kuten suunnittelusopimukset, suunnittelusisällöt, suunnitteluaiakataulut sekä suunnittelijoille annettavat lähtötiedot tulee olla toimivia, joilla voidaan varmistaa sujuva yhteistyö osapuolten kesken.

- (4) Luovutusvaiheen tehtävät. Vaikka luovutusvaiheeseen on panostettu toisessa, rakentamisen ja takuuajan prosessin edellisessä päivityksessä, tulee näiden kahden prosessin yhtenevyys tarkistaa. Luovutusvaiheen korostaminen aikatauluun liittyvissä asioissa on huomioitava.
- (5) Ylimmän johdon, johdon ja projektin johdon tehtävätasojen tarkastelu ja niiden tarkempi ja nykyistä tilannetta ja ohjeistusta vastaava kuvaaminen prosessiin. Projektin johdon, eli projektipäällikön roolia tulisi myös korostaa toiminnassa.

### 5.1.2 Myynnin ja markkinoinnin kehitystarpeet

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa myynnin ja markkinoinnin kehitystarpeista nousi esiin kuusi tarkasteltavaa painopistealuetta. Osa näistä kehitystä ja tarkastelua vaativista kohdista kohdistuu enemmän henkilöiden toimintaan ja parempaan prosessin ohjeiden noudattamiseen kuin itse prosessiin. Myös prosessiin kohdistuvia kehitettäviä osaluueita löytyi:

- (1) Prosessiin kohdistuvista asioista nousi esiin myynnin ja markkinoinnin roolin ja vastuuden korostaminen varsinaisessa prosessikuvauksessa. Osin käytännön toiminta on jo kattavampaa, mitä prosessi edellyttää, mutta vaihtelua löytyy.
- (2) Toiminnan parantamisen osalta kehitettävää löytyy markkinaselvitysten perusteellisuuteen panostamisessa. Markkinaselvitys toimii kuitenkin hankkeen alkuvaiheessa yhtenä oleellisimpana lähtötietona tehtäessä päätöksiä hankkeen jatkosta. Markkinaselvityksen antama myyntihintahaarukka liittyy hyvin vahvasti myös kannattavuuslaskelmaan ja projektipäällikön laatimaan projektisuunnitelmaan.
- (3) Toimintaan liittyvänä asiana tulisi panostaa markkinointisuunnitelmien tekemiseen. Markkinointisuunnitelmiin liittyy oleellisesti myös kaikkien markkinointitoimenpiteiden aikatauluttaminen ja budjetoiminen. Myös suunnitelmien päivittäminen tulisi tehdä myyntitilanteen ja olosuhteiden muuttuessa.
- (4) Painopistealue, joka liittyy prosessiin, mutta myös toiminnan tasoon, on kauppakansoiden ja muiden myyntiasiakirjojen ja muutosten dokumentointi. Tähän liittyy osittain prosessin ohjeistuksen tarkentaminen, jossa myynnin ja yhtiöhallinnon roolia ja näihin tehtäviin liittyviä asiakirjoja tulisi tarkentaa muun muassa yhtiöhallinnon laatimien RS-asiakirjojen, kauppa-asiakirjojen ja myynnin esittelyyn käyttämien asiakirjojen selkeät erottelut.
- (5) Toimintaan liittyvänä asiana asiakaspalautteen ja analyysien syvällisempi arviointi. Kehitettävää olisi myynninaikaisen palvelun ja lopputuotteesta annetun palautteen vertaaminen ja analysoiminen keskenään kohdekohtaisesti.
- (6) Myynnin toimintaan ja prosessiin liittyen oleellinen asia on asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto. Uuden järjestelmän käyttöönotto on testausvaiheessa.

Järjestelmän käyttöönotto on osa omaa kehitysprojektia, joten tässä kohdassa uutta järjestelmää ja kehitysehdotuksia ei tarkastella yksityiskohtaisemmin.

### 5.1.3 Asiakaspalvelun ja muutostöiden käsittelyn kehitystarpeet

Asiakaspalvelun ja muutostöiden hoitamisessa nousi esiin neljä merkittävää kokonaisuutta, jotka vaativat toimenpiteitä Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa:

- (1) Oleellisin puute on asiakaspalvelun käytössä olevien yhtenäisten työkalujen ja lomakepohjien puute ja vaihtelevuus eri yksiköissä. Tämän vuoksi dokumentaatioon ei ole syntynyt yhtenäistä ja hyvin toimivaa linjaa, vaan kukin yksikkö hoitaa henkilöstä riippuen tehtävät omalla tavallaan.
- (2) Asiakaspalvelun tehtävien vaiheistus, joka tällä hetkellä on tarpeettoman etupainotteinen ja täten aiheuttaa ylimääräistä useassa vaiheessa tehtävää työtä. Tähän liittyvät osittain myös nykyiset käytettävissä olevat työkalut ja niiden puutteellisuus. Tältä osin myös tehtävien ohjeistus on vanhentunut, eikä vastaa tavoiteltua tapaa.
- (3) Työkalujen puutteellisuuteen liittyen myös asukasmuutoksiin tarkoitetun ulkoisen nettikoti-palvelun käyttöä tulee tarkastella. Palvelun käyttö on hyvin vähäistä. Palvelu tarjoaisi tiettyjä etuja, mutta vastaavasti etujen suhteuttaminen saatuun hyötyyn nähden ja täten palvelun kannattavuuteen on edelleen tapauskohtaista. Palvelun kehittäminen on tällä hetkellä enemmän yritystason asia kuin yksittäisen hankkeen, vaikkakin palvelu otetaan hankekohtaisesti käyttöön. Tulevaisuudessa palvelut tulevat siirtymään kuitenkin enenevässä määrin sähköisiksi verkkopalveiluiksi.
- (4) Asiakaspalvelun ja muutostöiden hoitamisen sijainti kahden eri prosessin rajapinnassa. Asiakaspalvelun tehtävät on kuvattu omaperusteiseen asuntoliiketoimintaprosessiin, mutta tehtävät liittyvät kuitenkin hyvin paljon yhteistyöhön tuotannon ja työmaan kanssa, joka noudattaa omaa rakentamisen ja takuu-ajan prosessia. Tämän rajapinnan toimintaa ja tiedonkulkua tulisi kyetä parantamaan.

### 5.1.4 Yhtiöhallinnon kehitystarpeet

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa yhtiöhallinnon osalta varsinaisia prosessiin liittyviä suurempia kehityskohteita ei noussut esiin. Tärkeimmät esiin nostettavat asiat liittyvät lähinnä yhtiöhallinnon ja muiden osa-alueiden rajapintoihin ja yhteistyöhön. Näistä asioista voidaan nostaa esiin kolme eri kokonaisuutta:

- (1) Kehitettävä yhteistoimintaa projektipäällikön kanssa. Toiminnassa on ollut viiveitä RS-vaiheessa, jotka ovat pääsääntöisesti aiheutuneet tiedonkulun puutteesta

projektin johdon ja yhtiöhallinnon välillä. Jatkossa tulisi painottaa tiedonkulkua ja asiakirjojen ja muiden lähtötietojen toimittamista yhtiöhallinnon käyttöön aikaisemmin.

- (2) Toimintaan, mutta myös prosessin ohjeistukseen ja kuvaukseen liittyvänä asiana, on yhtiöhallinnon ja myynnin yhteistyö RS-vaiheessa ja asuntokauppoja tehtäessä sekä näiden tehtävien osalta tarkennuksien tekeminen ja vastuunjaon määrittely myös prosessin ohjeistukseen ja kuvaukseen.
- (3) Kohteen luovutusvaiheen tehtävät. Avainten luovutuksen jälkeen pidettävät hallinnan ja hallinnon luovutuskokoukset on vastuutettu yhtiöhallinnolle. Yhtiöhallinto toimii kuitenkin keskitetysti ja käsittelee kohteita eri yksiköistä, jolloin yhteistyö tuotannon kanssa on näissä kokouksissa varmistettava. Asiasisällöt ja taloyhtiön ja asukkaiden kysymykset liittyvät hyvin paljon myös tuotannollisiin ratkaisuihin ja tilanteeseen, joihin kohteen tuotantohenkilöstö osaa vastata yhtiöhallintoa luontevammin.

### **5.1.5 Tuotannon, laskennan ja hankinnan kehitystarpeet**

Tuotanto, laskenta ja hankinta noudattavat Peab Oy:ssä omia prosessejaan. Asuntoliiketoimintaprosessiin on nostettu näistä tehtävistä tähän prosessiin liittyvät oleelliset tehtävät. Tämän osa-alueen merkittävimmät tarkasteltavat kohteet liittyvät kahteen osa-alueeseen:

- (1) Laskennan ja projektin johdon väliseen yhteistyöhön, muun muassa alustavan kustannusarvion ja lopullisen kustannuslaskennan ja tavoitearvion tekemiseen ja niiden oikea-aikaisuuteen.
- (2) Toimintaan liittyvänä seikkana tuotannon osallistuminen suunnitelmakatselmuksiin ennen työmaan aloittamista sekä luovutusvaiheen ja takuuajan tehtävien suorittaminen.

### **5.1.6 Prosessin kuvauksen, toimintaohjeiden, työkalujen ja toimintatapojen kehitystarpeet**

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin kokonaiskuvaa ja toimintaa tarkastellessa tärkein ja merkittävin painopiste löytyy prosessin kokonaisuuden jalkauttamisesta. Nykyisen prosessin tuntemus ei ole vielä riittävän hyvällä tasolla ja uusien toteutettavien päivitysten myötä jalkauttaminen korostuu entisestään. Yhtenäiset toimintatavat korostuvat muun muassa prosessiin liittyvien asiakirjojen dokumentoinnissa kaikilla osa-alueilla. Dokumentointiin tarkoitettun sähköisen portaalin käytöstä tulisi saada kattavampaa.

Prosessin lomakkeiden ulkoasu ei ole yhtenäinen ja lisäksi monet muokattavista peruslomakkeista on muotoilultaan rakennettu liian monimutkaisiksi, minkä vuoksi niiden

ulkoasu tulisi yhtenäistää ja joidenkin lomakkeiden muotoiluja yksinkertaistaa. Lomakkeiden ja ohjeiden osalta tulee tarkastaa myös niihin mahdollisesti vaikuttavat uudet lait ja viranomaismääräykset.

Nykyiset työkalut on koottu yrityksen sähköiseen mappi-järjestelmään. Lomakkeiden kansiorakenne on epäkäytännöllinen lukuisten tyhjien kansiodien vuoksi, minkä takia kansiorakennetta tulee tarkastella, ja miettiä ratkaisua sen yksinkertaistamiseksi ja käytettävyyden parantamiseksi.

Prosessikaavion osalta tulee tarkastella prosessin vaiheistusta ja tehtävätasoja ja niiden mahdollisia muutostarpeita. Myös prosessikaavion merkintätavat eroavat yrityksen muista vastaavista prosessikuvauksista, minkä vuoksi niiden yhtenäistämistä tulee miettiä.

Toimintaohjeet ovat esitysmuodoltaan toimivat, mutta asiasisällöltään osa ohjeista sisältää vanhentunutta tietoa. Tehtävien päivitysten vuoksi toimintaohjeet tulee päivittää kokonaisuudessaan.

Prosessin työkalujen käytettävyyden kannalta lomakkeiden, toimintaohjeen ja prosessikaavion tulee muodostaa yhtenäinen, looginen ja ristiriidaton kokonaisuus keskenään.

Myös prosessiin liittyvät mittarit ja niiden päivitystarve nousi esiin analyysivaiheessa. Mittareiden määrittelyminen ei kuulu suoraan prosessiryhmän vastuualueelle, vaan ne määritellään yritystasolla yhtenä kokonaisuutena, minkä vuoksi niitä ja niiden kehitystarpeita ei käsitellä tässä tutkimuksessa lähemmin.

## **5.2 Kehitysehdotukset prosessiin osa-alueittain**

Tässä kohdassa esitetään kehitysehdotuksia Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessiin ja prosessin mukaisen toiminnan parantamiseksi kohdissa 5.1.1 – 5.1.6 esille nostetuille asiakohdille, jotka käsittelevät prosessikaaviossa määriteltyjä tehtävätasoja kuten, johto ja projektin johto, myynti ja markkinointi, asiakaspalvelu ja muutostyöt, yhtiöhallinto sekä tuotanto, laskenta ja hankinta. Kehitysehdotuksia käsiteltiin ensin prosessin kunkin osa-alueen vastuuhenkilön kanssa, jonka jälkeen ne esitettiin koko prosessiryhmälle tarkasteltavaksi.

### **5.2.1 Kohdeyrityksen johdon ja projektin johdon kehittäminen**

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa johdon ja projektin johdon osalta tarkasteltavaksi nousi yhteensä viisi ydinkohtaa. Ensimmäinen ja ehkä oleellisin tarkastelukohde oli kustannushallinnan ja -tietoisuuden lisääminen läpi prosessin. Siihen liittyy useita asioita, joista osa suoraan ja osa muiden tehtävien kautta. Aiemmassa prosessissa ei ole ollut ohjeistusta rakennusosa-arvioon pohjautuvaan kustannusten määrittelyyn. Tähän pohjautuvien laskentaohjelmistojen, kuten TAKU-ohjelman käyttöä on yritetty lisätä ja osassa yksiköistä ohjelma on jo käytössä, mutta ehdotuksena on tuoda se prosessiin täysin omana tehtävänä projektin johdon vastuulle. Ohjelman käytöllä saataisiin hankkeen alkuvai-

heessa kohteen kustannukset luotettavammin arvioitua kannattavuuslaskelmien ja investointipäätösten tueksi. Jotta kustannusten tarkastelu olisi useassa vaiheessa tehtävää, ehdotetaan ohjelman käyttöä omaksi prosessiksi kirjatuksi tehtäväksi myös luonnosvaiheen kustannusarvion tekemiseen. Varsinainen tehtävä on ehdotettu kirjattavaksi tuotannon ja laskennan alle, mutta se toteutettaisiin yhteistyössä projektipäällikön ja suunnittelunohjauksen kanssa. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää vastaavankaltaista toteutettua viitekohdetta luonnosvaiheen kustannusten määrittelyn tueksi. Aiempaan prosessiin lisättäväksi, johdon puolelta, haluttiin ehdottaa luonnosvaiheen jälkeisten ratkaisujen ja tunnuslukujen hyväksyttämistä yrityksen asuntoliiketoiminnasta vastaavalla johtajalla.

Suorana kehitysehdotuksena ja uutena tehtävänä kustannusten tarkasteluun ehdotettiin hankkeen myöhemmässä vaiheessa ennen ennakkomarkkinoinnin aloittamista koottavaa tietopakettia, jossa tarkastellaan kohteen toisiinsa liittyvät ja kokonaisuuden muodostavat talousluvut, kuten jyvitetty hinnasto, kustannuslaskelmat, investointilaskelmat ja alueen kilpailevat hankkeet. Paketti toimisi viimeisenä tarkastuspisteenä ennen kohteen tuomista markkinoille ja samalla tukena ennakkomarkkinoinnin aloituspäätöstä tehtäessä. Kyseinen toimintatapa on ollut käytössä osassa Etelä-Suomen hankkeita ja se on havaittu toimivaksi menetelmäksi.

Epäsuorasti kustannustenhallintaan ja -ohjaukseen liittyvät myös työkalut, kuten projektisuunnitelman ymmärrettävyyden parantaminen ja käytön lisääminen katselmuksiin, suunnittelusopimukset, suunnittelu-aikataulut ja suunnittelun lähtötietolomakkeiden kehittäminen. Näitä työkaluja käsitellään tarkemmin omina tunnistettuina kehityskohteina.

Toisena johdon ja projektin johdon ydinkohtana tarkasteluun nousi projektisuunnitelman käytön korostaminen ja ymmärrettävyyden parantaminen. Kehitysehdotuksena käytön selkeyttämiselle on projektisuunnitelman sisällön ja sen etenemisen kuvaaminen myös graafisesti omana irrallisena kokonaisuutena koko prosessin prosessikaaviossa ja toimintaohjeissa, joissa lisäksi sen sisältö kuvataan tarkasti sanallisesti vaihe vaiheelta. Projektisuunnitelmaan liittyvät asiakirjat tulisi merkitä havainnollisemmin myös prosessikuvausten eri tehtäviin, mikäli ne liittyvät toisiinsa. Myös projektisuunnitelman asiasältö tulee tarkastella mahdollisten muutostarpeiden vuoksi.

Kolmas johtoon ja projektin johtoon liittyvä tarkastelukohde oli suunnittelijoiden ja konsulttien kanssa tehtävä yhteistyö. Yhteistyöhön liittyvät oleellisesti työkalut, kuten suunnittelusopimukset, -sisällöt ja -aikataulut, kuten myös suunnittelijoille annettavat lähtötiedot. Näihin kaikkiin on myös aiemmassa prosessissa ollut joitain työkaluja, mutta joiden käyttö on ollut vajaata. Näistä työkaluista tulisi koota yhtenäinen paketti. Erilaisia malleja tarjouspyynnöistä, suunnittelusopimuksista, sisällöistä ja aikatauluista on ollut käytössä ja niitä on myös kehitetty nykyisistä malleista toimivimmiksi, mutta ne eivät ole muodostaneet yhtenäistä kokonaisuutta, joka olisi kaikkien käytössä. Kehitysehdotuksena on koota kaikki kyseiset mallit yhteen ja muokata niistä hallittu yhtenäinen ja ristiriidaton kokonaisuus. Erityisesti suunnittelusopimukset kaipaavat tarkastelua jo lainsäädännön muutosten vuoksi. Esimerkkinä uudet konsulttisopimusten yleiset sopimusehdot

tuovat omat muutoksensa vanhoihin asiakirjamalleihin. Toinen merkittävä suunnittelusopimuksiin vietävä asia on uudet vaatimukset tuotteiden CE-merkintöjen ja suoritustasoilmoitusten huomioimisesta materiaaleissa ja rakenteissa jo suunnitteluvaiheessa. Suunnittelusopimusten sisällön osalta yrityksen laatimat omat listaukset tehtäväsältöjen osalta, jotka ovat laajuudeltaan yleisiä RT-korttien mukaisia suunnittelijoiden tehtävälueiteloja laajemmat, tulisi saada paremmin käyttöön. Sisältöä tulisikin painottaa jo tarjouspyyntövaiheesta lähtien aina aikatauluun ja lopulliseen sopimukseen saakka näihin liittyvissä asiakirjoissa.

Neljäs projektin johdon ydinkohta oli luovutusvaiheen tarkastelu. Luovutusvaiheen tuotannon tehtävät on kuvattu ja ohjeistettu kattavasti tuotannon käyttämässä rakentamisen ja takuuaajan prosessissa, josta löytyy lukuisia työkaluja luovutusvaiheen tehtävien hoitamiseen. Projektin johdon toimesta riittävän ajan varaamista kohteen luovuttamiselle voitaisiin parantaa muotoilemalla jo yrityksen sisäiseen perustajaurakkasopimukseen tarkempi määritelmä kohteen valmistumisesta ja luovuttamisesta ja riittävän ajan varaamisesta asukastarkastuksille. Tavoitteena olisi, että kohde on valmiina tarkastettavaksi noin kuukausi ennen avaintenluovutusta, jolloin riittävä aika asukastarkastuksille ja korjauksille varmistettaisiin ja kohde luovutettaisiin asukkaalle täysin valmiina.

Viides tarkasteltava osa-alue oli johdon ja projektin johdon tehtävätasojen kuvaaminen. Nykyisessä prosessissa on kuvattu johto omana tasonaan, millä on kuitenkin tarkoitettu tehtävästä riippuen joko koko yrityksen ylempää johtoa tai alueellista yksikön johtoa. Nämä tehtävätasot tulisi eriyttää toisistaan ja kuvata omina tasoinaan myös prosessikuvaukseen. Tällä tavalla pystyttäisiin helpommin kuvaamaan tehtävät ja päätettävät asiat, jotka tulee viedä ylimmän johdon päätettäväksi ja taas vastaavasti asiat, joista alueyksikkö voi päättää itsenäisesti. Projektin johdon eli projektipäällikön vastuut tulisi kirjata suoraan myös prosessikaavioon. Osaan tehtävistä, kuten erilaiset palaverit ja katselmukset, osallistuu useita tahoja, joille kaikille tehtävä on merkitty prosessikaavioon tehtäväksi. Näihin tehtäviin tulisi havainnollisesti kirjata kaavioon ja toimintaohjeisiin tapahtuman järjestävä vastuutaho ja vastaavasti kirjata tahot, joiden osallistuminen vaaditaan.

## **5.2.2 Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen**

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa myynnin ja markkinoinnin tunnistetut kuusi painopistealuetta kohdistuivat osassa asioista enemmän henkilöstön prosessin mukaisen toiminnan parempaan noudattamiseen kuin itse prosessin puutteisiin. Tämän kaltaisia puhtaasti toimintaan liittyviä asiakohtia olivat muun muassa markkinaselvitysten perusteellisempi laadinta sekä markkinointisuunnitelmien tekeminen. Näihin tehtäviin on vaikea antaa suoraan ja helposti käytettäviä työkaluja vaan tehtävät ovat täysin kohdekohtaisia ja niistä vastaavan henkilön vastuulla. Ehdotuksena on kuitenkin tuoda järjestelmään joitain kattavasti toteutettuja mallidokumentteja aiemmin laadituista markkinaselvityksistä ja markkinointisuunnitelmista, joita voisi käyttää tukena ja muistilistana asiasisällöistä, joita olisi hyvä käsitellä. Tärkein tehtävä jatkossa olisi kuitenkin painottaa



prosessin mukaista toimintaa useissa eri yhteyksissä, kuten erilaisissa koulutustilaisuuksissa ja auditoinneissa.

Osittain prosessiin ja prosessin mukaiseen toimintaan liittyviä kehitettäviä asioita on myyntiasiakirjojen dokumentointi. Oleellista myynnin toiminnassa olisi varmistaa, että kaupanteon yhteydessä käydään läpi ostajan kanssa sopimuskatselmusmuistio, jossa dokumentoidusti kirjataan asiakirjat, jotka on annettu tai näytetty asiakkaalle ennen kaupan tekemistä. Tämän avulla vältetään myöhempiä reklamaatioita puutteellisesti annettuun tietoon pohjautuen. Sopimuskatselmusmuistioon tulisi aina lisätä myös tarvittavat kohdekohtaiset maininnat ja erityispiirteet asiakkaalle tiedoksi. Nykyinen sopimuskatselmusmuistiopohja tulisi päivittää asiasisällöltään tarkemmaksi. Myynnin ja samalla yhtiöhallinnon asiakirjoihin liittyen nykyisen prosessin kuvaus ja ohjeistus tulee tarkentaa tehtäväjaon ja asiakirjojen osalta. Uuteen kuvaukseen ja ohjeistukseen tulee erotella yhtiöhallinnolle RS-asiakirjojen valmistelu ja myynnille kauppakansioiden tekeminen ja mahdollisesti myynnin esittelyyn tarvitsemiensa muiden asiakirjojen valmistelu. Nykyisessä prosessissa nämä tehtävät on painotettu liikaa yhtiöhallinnon vastuulle.

Osittain edelliseen liittyen prosessin oleellisin kehityskohde myynnin ja markkinoinnin osalta on myynnin vastuun lisääminen varsinaiseen kuvaukseen ja ohjeistukseen. Myynnin osallistuminen tulee kirjata myös luovutusvaiheen tehtäviin, sillä usein juuri myyntihenkilö on ollut lähimmässä kontaktissa asiakkaaseen läpi projektin.

Yhtenä tunnistettuna kehityskohtana oli asiakaspalautteen syvällisempi analysointi. Osittain tämä liittyy henkilöiden toimintatapaan ja osittain kehitystarpeet kohdistuvat myös prosessin ohjeistukseen. Nykyisessä prosessin ohjeistuksessa asiakaspalautteen analyysien tekeminen on ohjeistettu varsin karkealla tasolla. Yhteenvedot asiakaspalautteista tehdään ulkopuolisen konsultin toimesta, mutta näiden yhteenvetojen pohjalta tehtävän analyysin ohjeistusta tulisi tarkentaa. Tarkennukset ohjeeseen tulisi kohdistaa erityisesti juuri saman kohteen myyntivaiheen ja lopullisesta tuotteesta annettuun asiakaspalautteeseen ja niiden vertailuun keskenään, jolloin kohdetta pystyttäisiin arvioimaan myös vaiheittain. Prosessin työkaluihin olisi suotavaa tuoda malliksi joitain kattavasti toteutettuja analyyskejä aiemmista kohteista, joissa vertailu on tehty juuri saman hankkeen kahdessa eri vaiheessa kysytystä asiakaspalautteesta.

### **5.2.3 Asiakaspalvelun ja muutostöiden käsittelyn kehittäminen**

Asiakaspalvelun ja muutostöiden osalta suurin prosessin ongelma Peab Oy:ssä oli työkalujen puute. Muutostöihin liittyvät yleiset tehtävät tarjousten laadinnasta, tilausvahvistusten teosta, muutosten laskuttamisesta ja tarkastamisesta on kuvattu nykyiseen prosessiin ja toimintaohjeisiin. Näiden tehtävien laatimiseen ei ole ollut kuitenkaan käytössä valmiita työkaluja ja yrityskohtaisia lomakepohjia. Tehtävien helpottamiseksi ja samalla dokumentoinnin parantamiseksi ja toiminnan yhtenäistämiseksi tulee ehdottomasti laatia valmiit lomakepohjat ja työkalut tehtävien hoitamiseen. Näiden työkalujen laatimisessa tulee huomioida niiden keskinäinen yhtenäinen ulkoasu ja asiasisällön ristiriidattomuus.

Tarjouslomakkeisiin tulee huomioida myös lainsäädännön tuomat muutokset ja kuluttajasuojalain muuttumisen vaatimat asiakohdat. Uusia työkaluja tarvittaisiin myös tarjousten ja tilausten jälkeen tulevien tehtävien hoitamisen tueksi kuten muutosten ja materiaallivalintojen koonnit työmaalle ja toimittajille sekä asukasmuutosten taloudellisten lukujen seurantaan. Koska muutostyöt ja materiaallivalinnat voidaan hoitaa kohteesta riippuen joko perinteisiä paperilomakkeita tai vaihtoehtoisesti erillistä nettikotipalvelua käyttäen, tulee myös asukkaalle annettavat ohjeet muutostöiden tekemisestä olla kahtena versiona riippuen toimintatavasta. Nykyinen asukasmuutosohje tulisi täten päivittää kahdeksi eri versioksi.

Asiakaspalvelun tehtävien sijainti prosessin kuvauksessa on turhan etupainotteinen. Prosessi ohjeistaa kohteen yksityiskohtaiseen materiaallivalintojen määrittelyyn ja muutosaikataulun tekemiseen jo siinä vaiheessa, kun varsinainen suunnittelutyö on vielä alkuvaiheessa. Näiden tehtävien sijaintia olisi hyvä siirtää myöhempään ajankohtaan, jotta ylimääräiseltä kahdesti tehtävältä työltä välttyttäisiin. Ehdotuksena nykyiseen prosessiin nähden on, että alkuvaiheen alustavien materiaallivalintojen ja kalusteiden laatutason ja periaatteet, määrittelee kohteen projektipäällikkö suunnittelunohjauksen vastuuhenkilön kanssa ja vasta myöhemmässä vaiheessa tehtävät lopulliset materiaallivalinnat, jotka asukas tekee, siirtyvät asiakaspalvelusta vastaavan henkilön vastuulle.

Asukasmuutosten hoitaminen ulkoisen nettikoti-palvelun kautta on jäänyt melko vähäiseksi. Palvelun käyttö on kuitenkin henkilöstön itsensä päätettävissä. Mikäli palvelun käyttöä halutaan lisätä ja täten nykyaikaistaa asukasmuutosten hoitamista, tulee panostaa huomattavasti enemmän palvelun ominaisuuksista ja käytöstä informoimiseen ja koulutustilaisuuksien järjestämiseen. Myös tieto palvelun hintarakenteesta tulisi olla helpommin saatavilla, jotta palvelusta saatavan hyödyn suhteuttaminen kustannuksiin olisi helpompaa. Mikäli palvelun käyttö lisääntyy oleellisesti, kehityskohteet siirtyvät suuremman volyymin myötä yritysکوhtaisten ominaisuuksien kehittämiseen yhdessä palvelun tuottajan kanssa ja samalla hintarakenteen uudelleen tarkasteluun.

Asiakaspalvelu sijaitsee kahden prosessin rajapinnassa, joten myös sen tehtävät linkittyvät molempiin prosesseihin, vaikka varsinaisesti ne on kuvattu asuntoliiketoimintaprosessin puolella. Paremman tiedonkulun varmistamiseksi prosessiin ehdotetaan täysin omaksi tehtäväkseen asukasmuutospalaverien järjestämistä. Järjestämisestä vastaa asukasmuutoksista vastaava henkilö ja palaverien tarkoituksena on yhteisesti työmaan ja hankinnan kanssa käydä läpi kaikki kohteen asukasmuutokset ja menettelytavat sekä sopia niihin liittyvien tehtävien vastuuhenkilöt ja roolitukset. Asiakaspalvelun, tuotannon ja hankinnan välistä tiedonkulkua pystytään parantamaan myös jo aiemmin mainittujen uusien työkalujen kehittämisellä, jotka liittyvät asukkaiden tekemiin tilauksiin ja niiden yhteenvetoihin, seurantaan ja erilaisiin koontilistauksiin muun muassa materiaaleista ja varsinaisista tilauksista sekä niiden kustannuksista. Vaihtoehtoisesti erillisen nettikotipalvelun käytöllä saadaan vastaavankaltaiset työkalut suoraan käyttöön, jolloin myös työmaa pääsee palvelun kautta suoraan tietoihin käsiksi.

#### 5.2.4 Yhtiöhallinnon kehittäminen

Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa yhtiöhallintoon kohdistuvat konkreettiset kehitysehdotukset ovat melko vähäiset ja kohdistuvat lähinnä yhteistoimintaan muiden osa-alueiden kanssa. Projektipäällikön ja yhtiöhallinnon yhteistyötä ja tiedonkulkua tulisi kyetä tiivistämään erityisesti RS-asiakirjojen valmisteluvaiheessa, jossa lähtötiedot tulisi tulla paremmin projektipäälliköltä yhtiöhallinnon käyttöön. Tämä liittyy myös jo aiemmin projektin johdon yhteydessä mainittuun projektipäällikön roolin korostamiseen ja koordinoitavuuteen.

Yhtiöhallinnon ja myynnin osalta yhtiöhallinnon tehtävien vastuita olisi nykyisessä prosessissa hyvä siirtää suoraan myynnin vastuulle niiltä osin kuin ne liittyvät suoraan myynnin tehtäviin tai myynnin käyttämiin asiakirjoihin. Yhtiöhallinnon tehtäväksi myyntivaiheessa jäisi ainoastaan RS-asioiden hoitaminen ja turva-asiakirjoihin liittyvät tehtävät. Myynnin tehtävien lisääminen prosessikuvaukseen esitettiin myös myyntiä ja markkinointia käsittelevissä ehdotuksissa.

Yhtiöhallinnon luovutusvaiheen tehtävien osalta ei tarvita muutoksia, mutta yhtiöhallinnon tueksi tulee myös muiden osa-alueiden kohdalle kirjata tehtäväksi osallistuminen näihin tehtäviin. Erityisesti tuotannon osallistuminen tarvitaan käytännön toimivuuden vuoksi luovutusvaiheen ja hallinnan- ja hallinnonluovutuskokouksiin, vaikka järjestävänä vastuutahona olisikin yhtiöhallinto. Muiden osa-alueiden osallistuminen tulisi kirjata prosessiin sekä toimintaohjeisiin.

#### 5.2.5 Tuotannon, laskennan ja hankinnan kehittäminen

Tuotannon, laskennan ja hankinnan osa-alueet eivät vaadi merkittäviä toimenpiteitä Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa. Näiden osa-alueiden tehtävät on kuvattu hyvin tarkasti omassa prosessissaan, jossa on huomioitu myös omaperusteisten kohteiden erityispiirteet. Tärkeimmät kehitysehdotukset liittyvät asuntoliiketoimintaprosessin osalta projektipäällikön, laskennan ja tuotannon yhteistyöhön ja kustannuslaskelmien saamiseen riittävän ajoissa suunnittelunohjauksen tueksi. Tähän liittyy myös ehdotus laskennan projektipäällikön kanssa yhteistyössä tehtävä luonnosvaiheen kustannusarvion laadinta. Tuotannon ja laskennan roolia prosessikuvauksessa tulisi korostaa myös suunnitelmakatselmuksissa ja suunnitelmien kommentoinnissa alusta lähtien, jolloin suunnittelun ohjaukseen saataisiin paremmin näkökulmaa teknisestä toteutettavuudesta ja todellisesta hinnasta. Katselmuksiin osallistuminen ja niiden kommentointi tulisi kirjata täysin omaksi tehtäväkseen myös tuotannon ja laskennan kohdalle prosessikaaviossa.

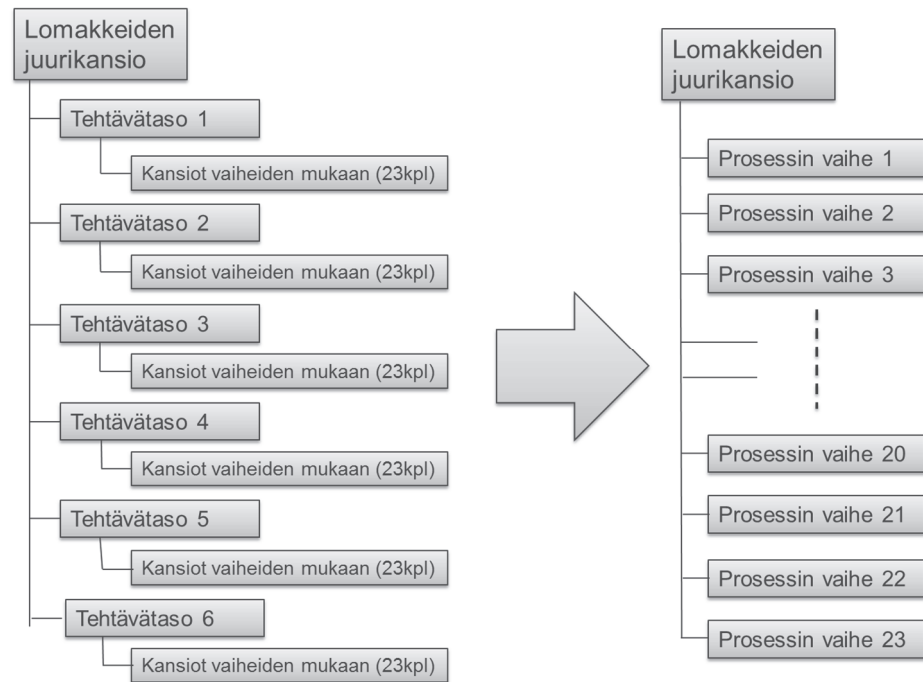
Tuotannon luovutusvaiheen tehtäviin on toimivat ja tarkat ohjeet tuotannon prosessikuvauksessa, mutta niiden pääkohtien tuominen olisi suotavaa tuoda myös asuntoliiketoimintaprosessin kuvaukseen, kuten esimerkiksi, huoltokirjan laadinta, kodinkansioiden tekeminen, asukkaiden tutustuminen kohteeseen, asukas- ja jälkitarkastusten sekä takuutarkastusten järjestäminen. Myös yhtiöhallinnon kehitysehdotuksissa mainittu tuotannon osallistuminen yhtiöhallinnon järjestämiin kokouksiin tulisi kirjata omaksi tehtäväksi.

### 5.2.6 Prosessin kuvauksen, työkalujen ja toimintaohjeiden kehittäminen

Tässä kohdassa esitetään kehitysehdotuksia Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessiin, jotka koskevat yleisellä tasolla prosessikuvausta, työkaluja, toimintaohjetta sekä toimintatapoja. Kehitysehdotukset pohjautuvat osittain kohdissa 5.2.1 - 5.2.5 esitettyihin prosessin tehtävätasolle kohdistettuihin kehitysehdotuksiin ja niissä tehtäviin muutoksiin.

Tarkasteltaessa prosessin lomakkeita ilmeni, että niiden ulkoasu ei ole yhtenäisessä linjassa keskenään. Tämän vuoksi kaikki lomakkeet tulisi käydä läpi sisällön lisäksi myös ulkoasultaan muun muassa nimiöiden, asiakirjojen nimeämisen ja logojen osalta. Erityisesti asiakirjat, jotka koskevat suoraan myös asiakkaita, tulisi muokata yhtenäisen näköiseksi hyvän ja ammattimaisen julkikuvan vuoksi. Samalla tulisi kiinnittää huomiota sisäisten lomakkeiden, kuten erilaisten kokouspöytäkirjojen ja taulukoiden rakenteeseen ja muokattavuuteen. Ehdotuksena on, että lomakkeet muokattaisiin riittävän yksinkertaisiksi ja teknisiltä asetuksiltaan helposti käytettäväksi ja tarpeen tulleen muokattavaksi ilman, että käyttäjältä edellytetään keskimääräistä parempia ATK-taitoja. Lomakkeiden nimeäminen ja ylätunnisteiden merkinnät tulee vastata koko prosessikaavion ja ohjeiden mukaisia nimeämisistä sekä prosessin eri vaiheiden numerotunnisteet ja prosessin vaiheiden nimet tulee olla näissä lomakkeiden tunnisteissa mukana. Lomakkeiden asiasisällön läpikäynnin yhteydessä osa-alueesta riippumatta tulee kiinnittää huomiota mahdollisiin lainsäädännön muutoksiin, jotka tulee päivittää asiakirjapohjiin. Lomakkeiden asiasisällöt tulee käydä läpi yhteisesti prosessin vastuuhenkilöiden kanssa ja tarvittavat muutokset toteuttaa yhteistyössä kunkin vastuuhenkilön kanssa.

Kaikki prosessiin liittyvät mallit ja lomakkeet on koottu sähköiseen Mappi-nimiseen järjestelmään jonka kansiorakenne on rakennettu prosessin tehtävätasojen ja vaiheiden mukaisesti. Nykyisen kansiorakenteen periaate on esitetty kuvassa 25 vasemmalla puolella. Kansiorakenne jäljittelee nykyisen prosessikaavion matriisimuotoista esitystä. Koska tehtävien ja täten myös valmiiden asiakirjapohjien määrä vaihtelevat paljon eri vaiheessa prosessia, suurin osa nykymuotoisen rakenteen kansioista jäävät täysin tyhjiksi, mikä lisää turhaa siirtymistä eri kansioden välillä eri asiakirjoja haettaessa. Ehdotuksena on luoda uusi kansiorakenne, jonka periaate on esitetty kuvassa 25 oikealla puolella. Uusi kansiorakenne rakentuisi pelkästään prosessin vaiheiden mukaisesti. Kaikki vaiheeseen liittyvät asiakirjat ja lomakkeet tehtävätasosta riippumatta löytyisivät samasta kansiosta. Tällä tavalla turhista ja tyhjistä kansioista päästäisiin eroon. Kun kaikkien tehtävätasojen asiakirjat ovat samassa kansiossa, tulee joka osa-alueelle myös parempi tietoisuus muiden osa-alueiden tehtävistä kyseisessä vaiheessa. Monen prosessin parissa työskentelevän henkilön tehtävät liittyvät lisäksi useampaan osa-alueeseen kuten esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehtäviin. Uusi ehdotettu kansiorakenne noudattaa myös yrityksen muiden prosessien vastaavia kansiorakenteita.



**Kuva 25.** Ehdotus lomakkeiden kansiorakenteen muutoksesta

Prosessin johdon tehtävätason kehitysehdotuksissa tuli esiin johdon tehtävätasojen jakaminen kahteen. Nämä tehtävätasot tulee huomioida myös varsinaisessa prosessikaaviossa. Kaavioon tulisi taten oma rivi alueelliselle johdolle, jossa kuvataan yksiköiden johdon vastuulle kuuluvat tehtävät, ja Bu-johdolle, jossa kuvataan koko yrityksen asuntoliiketoiminnan johdolle kuuluvat tehtävät. Termi Bu-johto johtaa nimensä yrityksen organisaatorakenteesta, jossa BU tarkoittaa asuntoliiketoimintaa (BU=Bostads utveckling).

Prosessikaavion osalta eri vaiheiden kestot vaihtelevat hyvin paljon. Lyhimmillään puhutaan yksittäisistä päätöksistä ja pisimmillään koko tuotantovaiheesta. Tuotanto ja myyntivaiheen, joka on prosessissa yksi oma vaiheensa, pitkän keston vuoksi ehdotuksena on jakaa kyseinen prosessin vaihe ja tehtävät tuotannon ja myynnin valmistelu- ja alkuvaiheeseen sekä varsinaiseen toteutusvaiheeseen. Jotta suuremmat muutokset vältettäisiin vaiheiden numeroinnissa ja kaikkien asiakirjojen otsikoinnin muuttamisessa, ehdotetaan, että kyseisen tuotanto ja myyntivaiheen tunnukset jaetaan A- ja B-vaiheeseen jolloin prosessin vaiheiden päänumerointi säilyy ennallaan. Prosessikaaviossa vaiheet erotettaisiin kuitenkin täysin omina sarakkeinaan.

Prosessikaavion merkintätavat eroavat yrityksen muista vastaavista prosessikuvauksista, minkä vuoksi olisi hyvä, että ne muokattaisiin vastaaviksi muiden kuvausten kanssa. Merkintätavan muutokset koskevat sitä, millä tavoin kaavioon merkitään muun muassa toteutettava tehtävä, tehtävä, johon löytyy valmis työkalu tai lomakepohja tai tehtävä, johon löytyy erillinen malliasiakirja tai erillisohje. Koska prosessikaavio löytyy sähköisessä muodossa kaikkien saatavilla, on mahdollista toteuttaa kaavioon suorat linkitykset kaavion eri vaiheista kyseiseen vaiheeseen kuuluvaan mapin kansioon, josta löytyvät

kaikki kyseisen vaiheen asiakirjapohjat. Linkitykset voidaan helposti toteuttaa ja ne toimivat, mikäli henkilö on yhteydessä yrityksen sisäiseen tietoverkkoon. Prosessikaavion kuvaustapaan ja periaatteisiin liittyvät kehitysehdotukset on koottu kuvaan 26.

| Sähköiset linkitykset lomakkeisiin |                                  |         |         |   |  |                             |          |          |          |
|------------------------------------|----------------------------------|---------|---------|---|--|-----------------------------|----------|----------|----------|
| Prosessin vaiheet                  |                                  |         |         |   |  |                             |          |          |          |
| Tehtävätasot                       | vaihe 1                          | vaihe 2 | vaihe 3 | 19 Tuotanto ja myyntivaihe  |  | vaihe 20                    | vaihe 21 | vaihe 22 | vaihe 23 |
|                                    |                                  |         |         | 19A tuotannon ja myynnin aloitusvaihe   |  | 19B tuotanto ja myyntivaihe |          |          |          |
| BU Johto                           | Johdon tehtävätason tarkennukset |         | -----   | Tuotantovaiheen tarkentaminen   |  |                             |          |          |          |
| Alueellinen johto                  |                                  |         | -----   |   |  |                             |          |          |          |
| tehtävätaso                        |                                  |         | -----   | <input checked="" type="checkbox"/> Tehtävien merkintätapojen yhtenäistäminen muiden prosessikuvausten kanssa |  |                             |          |          |          |
| tehtävätaso                        |                                  |         | -----   |   |  |                             |          |          |          |
| -----                              |                                  |         | -----   |   |  |                             |          |          |          |

**Kuva 26.** Kehitysehdotukset prosessikaavion periaatteisiin

Prosessin toimintaohjeet eivät vaadi rakenneperiaatteeltaan toimenpiteitä, mutta päivitystyön yhteydessä tulleet muutokset tehtäviin, tehtävätasoihin ja vaiheisiin pitää päivittää myös ohjeisiin. Tärkeintä koko kokonaisuudessa on huomioida, että prosessikaavio, mapin lomakkeet ja kansiorakenne sekä toimintaohjeet muodostuvat samanlaisesta rakenteesta jossa prosessin vaiheet, tehtävätasot ja tehtävät ovat ristiriidattomat keskenään. Tähän liittyy osaltaan myös mapin kansiorakenteen muutosehdotus vastaamaan prosessikaavion mukaisia vaiheita. Tällöin sekä prosessikaavion vaiheet, mapin kansiorakenne ja toimintaohjeiden pääotsikkotasot muodostuvat samoista nimikkeistä ja numeroinnista.

Oleellisin kehitystarve on prosessin tuntemisen parempi taso henkilöstön keskuudessa sekä dokumentoinnin parempi kattavuus ja dokumentointitapojen yhtenäistäminen. Pelkkä uusista asioista, tehtävistä ja työkaluista informoiminen ja tämän jälkeen näiden asioiden jättäminen henkilöstön itsensä läpikäytäväksi ei riitä. Uudet työkalut ja tehdyt muutokset vaativat yleisinfon lisäksi tarkemmat läpikäynnit keskitetysti kunkin osa-alueen muuttuneista tehtävistä ja työkaluista. Päivityksen jälkeen tulisikin järjestää yleisen infotilaisuuden lisäksi tukiprosessikohtaiset koulutustilaisuudet henkilöstön kesken, joissa käytäisiin tarkemmin läpi muutokset tehtävissä ja uusissa työkaluissa ja malleissa kunkin osa-alueen osalta erikseen. Näiden yksityiskohtaisempien koulutustilaisuuksien jälkeen olisi suotavaa järjestää vielä jonkin ajan kuluttua uudet tilaisuudet, joissa käytäisiin läpi kokemuksia päivitetystä prosessista ja listattaisiin esiin tulleita ongelmia ja parannusehdotuksia, jotka vietäisiin prosessiryhmälle käsiteltäväksi.

## 5.3 Laaditut ratkaisut ja niiden testaus

### 5.3.1 Laadittujen ratkaisujen testaus

Kehitysehdotuksien perusteella syntyneiden uusien tulosten testaaminen rajattiin tämän tutkimuksen osalta koskemaan lähinnä Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin prosessiryhmää. Tutkimuksen ja kehitystyön aikaraameissa ja käytettävien resurssien puitteissa ei kyetty järjestämään laajempaa käytännön testausvaihetta ennen prosessipäivityksen julkistamista. Kehitysehdotuksissa mainitut tehtävämuutokset käsiteltiin eri vaiheissa prosessiryhmän kesken ja lopulliset ehdotukset uusista toimintaohjeista ja prosessikaavioon tehtävistä muutoksista kierrätettiin prosessiryhmän vastuuhenkilöillä, jotka antoivat omat kommenttinsa. Tässä vaiheessa annetut kommentit otettiin huomioon vielä sisältöön ennen päivityksen julkistamista. Luonteeltaan iso osa muutoksista oli päivityksiä ja tarkennuksia nykyisen prosessin tehtäviin ja niiden vaiheisiin sekä käytettäviin työkaluihin ja niiden asiasisältöihin. Näiltä osin laajempi testaustarve oli vähäisempi, kuin kokonaan uusilla työkaluilla. Toisaalta prosessiin kokonaan uutena tuodut lomakkeet ja mallit on monilta osin muokattu ja uudistettu jo aiemmin pienemmän ryhmän käytössä olleista malleista. Näiltä osin voidaan puhua hyvien käytössä testattujen käytäntöjen ja mallien hyödyntämisestä. Prosessin uudistetut lomakkeet käytiin läpi prosessin omistajan ja prosessikoordinaattorin kanssa sen jälkeen, kun niiden sisältö oli ensin käyty läpi kyseisen tukiprosessin tai muun vastuuhenkilön kanssa. Uusien lomakkeiden työstövaiheessa kommentteja pyydettiin satunnaisesti tutkijan oman yksikön henkilöstöltä niiltä osin, kuin asiat koskivat käytännön ratkaisuja. Varsinainen laajempi testaus kokonaan uusiin työkaluihin toteutetaan vasta tämän tutkimuksen teon jälkeen. Tämän vuoksi myös kehitysehdotuksissa mainittiin yleisen infotilaisuuden jälkeen tarkemmin kohdennettujen koulutus tapahtumien järjestäminen ja vielä näiden tilaisuuksien jälkeen suositeltavat palaute- ja kehitystapaamiset, joiden kautta laajempi arviointi saataisiin prosessiryhmän käsiteltäväksi. Kokonaisuudessaan prosessin läpimenoaika on pitkä, jopa usean vuoden kestävä, minkä vuoksi yksittäisten hankkeiden kautta tehtävää kokonaisvaltaista alusta loppuun saakka kestävää testausta ei ollut mahdollista suorittaa.

### 5.3.2 Laaditut ratkaisut prosessin yleiskuvan parantamiseksi

Konkreettiset kehitystyön synnyttämät uudet tulokset Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessiin ovat ratkaisuja annettuihin kehitysehdotuksiin. Toiminnan tason parantamiseen ja prosessin jalkauttamiseen liittyvät kehitysehdotukset ja näiden mahdolliset tulokset tulevat ilmi Peab Oy:n toiminnassa tämän tutkimuksen teon jälkeen, kun varsinainen koulutus- ja jalkauttamisvaihe alkaa. Periaatetasolla voidaan todeta, että kehitysehdotuksissa esitetyt puhtaasti prosessia koskevat toimenpiteet toteutettiin kokonaisuudessaan ja ratkaisut vietiin prosessin kaavioon, toimintaohjeisiin sekä lomakkeisiin.

Koko prosessia koskevana kehitystyön uusina tuloksina ehkä tärkeimpänä nousee esiin kehitysehdotusten pohjalta päivitetty prosessikaavio. Prosessin kuvaamiseen liittyen

kaavion oleelliset muutokset olivat johdon tehtävätason tarkennukset ehdotuksen mukaan sekä vaiheistuksen tarkennus tuotantovaiheen osalta. Erilaisten tehtävien, lomakkeiden, mallien ja ohjeiden merkintätavat muutettiin kokonaan alkuperäisestä siten, että merkintätavat ovat vastaavat kuin muissakin prosessikaavioissa. Sähköisessä muodossa olevaan kaavioon lisättiin suorat linkitykset kyseisen vaiheen lomakkeisiin. Vanhaan prosessikaavioon nähden uudesta kaaviosta poistettiin vanhentuneet mittaritiedot tavoitearvoineen.

Yleisesti kaikki prosessiin liittyvät lomakkeet käytiin läpi ja niiden ulkoasu tarkistettiin ja korjattiin yhtenäiseksi muun muassa logojen, otsikointien ja ylätunnisteiden osalta, joihin kirjattiin jokaiseen lomakkeeseen prosessin vaihe, nimi ja numerointi. Samalla tarkastettiin lomakkeiden viittaukset RT-kortteihin ja ne muutettiin uusiin, mikäli kyseinen RT-kortti oli korvattu uudemmalla versiolla. Vanhat lomakkeet, jotka viittasivat suoraan johonkin vanhaan toteutettuun kohteeseen, tai sisälsivät todellisten henkilöiden nimiä, muokattiin yleismuotoiseksi. Lisäksi lomakkeiden teknisiä muotoiluja yksinkertaistettiin käytön ja muokattavuuden helpottamiseksi. Työpalavereiden yhteydessä käytiin läpi myös vanhoista lomakkeista suoraan poistettavat lomakkeet ja mallit.

Mapin kansiorakenne, johon lomakkeet ja mallit on koottu, muutettiin ehdotuksen mukaisesti. Vanha kansiorakenne sisältöineen tiivistettiin yhteen kansioon ja jätettiin vielä näkyville mahdollisten tarpeiden vuoksi. Vanhan rakenteen sisältävä kansio merkittiin kuitenkin selvästi sen käytön välttämiseksi. Vanhojen lomakkeiden poiston jälkeen uuteen kansiorakenteeseen siirrettiin yhteensä 140 päivitettyä tai kokonaan uutta dokumenttia. Prosessiin aiemmin merkityt tehtävät, jotka säilytettiin ja joihin kaavion mukaan liittyi lomakkeita, mutta joita ei todellisuudessa ollut järjestelmästä saatavilla, lisättiin uuteen kansiorakenteeseen.

Toimintaohje päivitettiin ja kirjoitettiin uudelleen vastaamaan nykyistä prosessikaaviota tehtävineen ja lomakkeineen. Toimintaohjeen esitystapaa ei muutettu. Ohjeeseen tarkennettiin muun muassa tehtävätasoja sekä erilaisten tittleiden määritelmät muutettiin siten, että ristiriidoilta välttyttäisiin todellisten henkilöiden tittleihin nähden.

Päivitetty prosessikaavio, toimintaohjeet ja mapin kansiorakenne sisältävät uudessa kokonaisuudessa yhteensä 23 vaihetta, jotka on nimetty ja numeroitu yhtenäisesti.

### **5.3.3 Laaditut ratkaisut yrityksen ja projektien johtamisen osa-alueen kehittämiseksi**

Johdon tehtävätason prosessikaavioon tehdyn jaon lisäksi Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin johdon tehtäviin tehtiin joitain muutoksia. Osa tehtävistä, kuten kaikkien suunnittelusopimusten laatiminen, siirrettiin projektipäällikön vastuulle. Myös luonnosvaiheen katselmusten järjestämisen vastuu siirrettiin projektipäällikön vastuulle, kuitenkin siten, että myös alueellinen johto osallistuu päätöksentekoon. Näillä tarkennuksilla haetaan projektipäällikön koordinoitavastuun lisäämistä koko hankkeesta, joka oli osaltaan yksi kehitystavoite.



Kehitysehdotuksissa esitetyt kustannustarkastelut eri vaiheissa ja TAKU-ohjelman käyttö tuotiin uusina tehtävinä prosessiin. Lisäksi projektipäällikön työkaluihin tuotiin uutena työkaluna matriisimuotoinen seurantataulukko projektien prosessin mukaiseen seurantaan. Seurantataulukkoa voidaan käyttää samanaikaisesti myös useamman eri projektin vaiheiden seuraamiseen.

Projektipäällikön työkaluista oleellisena päivityksenä ja lisäyksenä prosessikaavioon lisättiin erillinen graafinen kuvaus projektisuunnitelman käytöstä suhteessa prosessin vaiheisiin ja investointiryhmälle tiettyssä vaiheessa esitettäviin projektisuunnitelman osa-alueisiin. Kaavioon lisätty graafinen esitys projektisuunnitelman etenemisestä ja käytöstä lisättiin myös toimintaohjeeseen, johon sen käyttö ohjeistettiin tarkemmin myös sanallisesti. Projektisuunnitelman sisältöä tarkennettiin muun muassa lisäämällä siihen uutena asiakohtana rakennesuunnittelun lähtötietojen määrittely, joka toimii myös suorana lähtötietona suunnittelijoille. Projektisuunnitelman käyttöä korostettiin lisäämällä prosessikaaviossa esitettyihin tehtäviin maininta projektisuunnitelmasta, jos kyseiseen tehtävään liittyvä lomake on osa projektisuunnitelmaa.

Yksi projektipäällikön tehtäviin liittyvistä oleellisimmista uusista tuloksista käytön kannalta oli suunnittelun tarjouspyyntölomakkeista, suunnittelusopimuksista ja suunnitteluaikatauluista koottu paketti. Tutkimuksen yhteydessä laadittiin, osittain prosessin vanhoja malleja muokaten, sekä uusia hyväksi havaittuja malleja yhdistellen, yhtenäinen tarjous, sopimus ja aikataulupaketti kaikille suunnittelualoille, kuten arkkitehti-, rakenne-, lvia-, sähkö-, elementti-, geo- ja pihasuunnitteluun. Suunnittelusopimusten sisällöissä huomioitiin uudet määräykset Ce-merkinnöistä ja suoritustasoilmoituksista sekä uusi versio konsulttisopimuksen yleisistä sopimusehdoista (KSE2013). Suunnittelusopimuksissa huomioitiin erityisesti suunnittelun sisältömääritykset, joista sopimuksissa on erilliset liitteet, jotka ovat peruseräiltaan RT-korttien suunnittelijoiden tehtäväluetteloiden mukaiset, mutta laajemmat. Näihin tarkempiin sisältöihin, kuten myös aikatauluihin, viitataan myös uusituissa suunnittelun tarjouspyyntölomakkeissa. Suunnitteluaikataulun pohja noudattaa uusia suunnittelusisältöjä ja ne on vaiheistettu ja rytmitetty kaikkien suunnittelualojen kesken. Suunnitteluaikataulusta luotiin myös oma pohjatiedosto Planet-aikatauluohjelmaan. Suunnittelijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyen myös suunnittelukokousten pöytäkirjapohjat ja esityslistat uudistettiin rakenteeltaan helppokäyttöisemmiksi.

Luovutusvaihetta korostettiin lisäämällä perustaja-urakkasopimukseen tarkemmat ehdot ja määritelmät kohteen aikataulusta ja riittävän ajan varaamisesta mahdollisten virheiden korjaamiseen. Luovutusvaiheeseen liittyvä taloyhtiölle luovutettavan aineiston sisältö ja sen hyväksyntä ohjeistettiin vanhaa prosessia tarkemmin. Tähän liittyi myös vastuu kohteen lopullisten tarkepiirustusten laatimisen koordinoinnista, joka lisättiin projektipäällikön tehtäviin.

### **5.3.4 Laaditut ratkaisut myynnin ja markkinoinnin osa-alueen kehittämiseksi**

Myyntiin ja markkinointiin liittyvät kehitysehdotukset Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa kohdistuivat paljon henkilöstön omaan toimintaan ja prosessissa määriteltyjen tehtävien tekemiseen, jolloin varsinaiset tulokset riippuvat siitä, miten onnistuneesti prosessin tuntemus ja jalkauttaminen saadaan toteutettua. Näiden tehtävien, kuten markkinaselvitysten ja -strategioiden laatimisen tueksi, prosessiin tuotiin kattavasti laaditut malliselvitykset aiemmin toteutetuista kohteista. Jalkauttamiseen liittyen erillisenä kehitysohjelmaksi kulkenut asiakkuudenhallintajärjestelmä on syksyllä 2014 käyttöönottoavaiheessa. Tästä järjestetään myynnin ja markkinoinnin sekä yhtiöhallinnon edustajille teemapäivät, jossa tullaan käsittelemään myös myynnin ja markkinoinnin painopistealueita koko prosessin osalta.

Prosessin tehtäviin ja ohjeistukseen tehtiin muutoksia ja lisäyksiä, joilla tavoitellaan myynnin osallistumisen varmistamista myös laajemmin koko prosessiin. Tehtävätarkennuksia tehtiin myynnin ja markkinoinnin ja yhtiöhallinnon läheisesti toisiinsa liittyviin tehtäviin ja lisäksi tavoiteltiin myynnin ja markkinoinnin kattavampaa osallistumista luovutusvaiheen tehtäviin jotka tapahtuvat suoraan asiakkaan kanssa.

Asiakaspalautteen analysointia tarkennettiin toimintaohjeeseen. Asiakaspalautteenanalyysissa tulee jatkossa kiinnittää huomiota saman kohteen eri vaiheissa kysyttyyn palautteeseen ja vertailla näitä keskenään. Asiakaspalautteen analyysin laadinnasta prosessiin lisättiin malliksi kattavasti laadittu yhteenveto aiemmin toteutetusta kohteesta.

### **5.3.5 Laaditut ratkaisut asiakaspalvelun osa-alueen kehittämiseksi**

Asiakaspalvelun ja muutostöiden ohjeistus Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessissa oli aiemmin kirjattu ainoastaan nettikoti-palvelun käytön kautta. Koska nettikoti-palvelun käyttö on ollut vähäistä, muutostöiden hoitamisesta ovat puuttuneet yhtenäiset työkalut. Prosessin asiakaspalvelusta vastaavan vastuuhenkilön kanssa pidettiin palaveri, jonka pohjalta laadittiin erilaisia työkaluja ja lomakepohjia muutostöiden hoitamiseen. Muutos-työtarjousten, tilausten ja laskuerittelyjen laadintaan laadittiin yhtenäiset työkalut ja ohjeet, joissa huomioitiin myös uuden 13.6.2014 voimaan tulleen kuluttajasuojalain tuomat muutokset tarjousten laadintaan. Samassa yhteydessä laadittiin aputyökaluiksi erilaisia lomakepohjia muutostöiden koontiin ja kustannusten seurantaan, materiaalivalintojen käsittelyyn ja huonekorttien laadintaan. Koska asukasmuutokset voidaan hoitaa kahdella tavalla, nettikotia tai perinteisiä lomakkeita käyttäen, laadittiin asukkaille annettavat ohjeet muutostöiden tekemisestä ja käsittelystä kahtena erilaisena versiona.

Muutostöitä ja materiaalivalintoja koskevat tehtävät siirrettiin uudessa prosessikaaviossa tiivistetysti myöhäisempään vaiheeseen. Periaatteena myöhäisemmällä ajankohdalla on vähentää turhien materiaalipäivitysten tekemistä, joita syntyy, jos kohteen suunnittelu ei ole edennyt riittävän pitkälle. Turhan aikaisessa vaiheessa laaditut muutostyöasiakirjat

lisäävät riskiä siitä, että päivitysten yhteydessä asiakirjoihin jää vanhaa tietoa. Suunnittelun alkuvaiheessa tehtävät periaatelinjaukset laatutasosta ja materiaaleista ja kalusteista siirrettiin projektipäällikön koordinoitivastuulle.

Asiakaspalvelun ja työmaan yhteistoiminnan varmistamista yritetään parantaa lisäämällä uutena tehtävänä asukasmuutospalaverit työmaan kanssa viralliseksi prosessin mukaiseksi tehtäväksi. Palaveriin laadittiin ohjeellinen esityslista ja pöytäkirjapohja, jota voidaan käyttää myös muistilistana asioista, jotka tulisi käsitellä työmaan ja hankinnan kanssa yhteisesti asukasmuutoksiin liittyen. Yhteistyön parantamiseksi ja työmaan kanssa yhteisen dokumentoinnin varmistamiseksi ehdotettiin rakentamisen ja takuuajan prosessin puolen dokumentointijärjestelmään toteutettavaksi uusi täysin oma kansiorakenne asukasmuutosten dokumentointiin, jolloin asukasmuutostyöaineisto olisi työmaahenkilöstön helpommin löydettävissä.

### **5.3.6 Laaditut ratkaisut yhtiöhallinnon osa-alueen kehittämiseksi**

Yhtiöhallinnon toiminta oli Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessin osa-alueista parhaimmalla tasolla, minkä vuoksi varsinaiset prosessin kehitystarpeet olivat vähäiset ja liittyivät pääosin yhteistyön ja muiden osapuolien paremman tiedonannon parantamiseen. Prosessiin liittyviä tehtäviä tarkennettiin lähinnä myyntivaiheessa, jossa jotkin tehtävistä poistettiin yhtiöhallinnon vastuulta ja siirrettiin hieman eri muodossa myynnin ja markkinoinnin tehtäväksi. Myös luovutusvaiheessa oleviin yhtiöhallinnon vastuulla oleviin tehtäviin lisättiin myös muiden osapuolten osallistuminen omaksi tehtäväksi. Yhtiöhallinto on päivittänyt omia lomakkeitaan jatkuvasti ja käyttänyt niitä omasta yhtiöhallinnon portaalistaan. Käytetyt lomakkeet ja työkalut ovat täten olleet ajantasaiset, mutta mapin kansiorakenteeseen ne eivät ole kaikilta osin päivittyneet. Projektin yhteydessä kaikki yhtiöhallinnon ajantasaiset lomakkeet päivitettiin myös Mappiin.

### **5.3.7 Laaditut ratkaisut tuotannon, laskennan ja hankinnan osa-alueen kehittämiseksi**

Tuotannon, laskennan ja hankinnan osalta kehitysprojekti ei synnyttänyt merkittäviä muutoksia Peab Oy:n asuntoliiketoimintaprosessiin. Projektin yhteydessä tarkasteltiin tuotannon noudattamaa prosessia ja mahdollisia ristiriitoja asuntoliiketoimintaprosessin ohjeisiin nähden. Tuotannon prosessin ohjeistus oli päivitetty kokonaisuudessaan noin vuosi sitten, minkä vuoksi työkalut ja ohjeet olivat ajantasaiset. Oleelliset muutokset koskivat lähinnä kehitysehdotuksissa mainittujen tuotannon tehtävien esittämistä kattavammin myös asuntoliiketoimintaprosessin prosessikaaviossa ja ohjeistuksessa. Luovutusvaiheen tehtävät ja tuotannon suunnitelmakatselmuksiin osallistuminen nostettiin havainnollisemmin prosessin ohjeistukseen ja kaavioon mukaan. Laskennan tehtäviä tarkennettiin luonnosvaiheen kustannusarvion laadinnan osalta. Myös lainsäädännön muka-

naan tuomat muutokset verottajalle ilmoitettavista urakkatiedoista ja työntekijöistä lisättiin asuntoliiketoimintaprosessiin omaksi kohdaksi tuotannon tehtäviin. Tarkemmat ohjeistukset näihin löytyvät tuotannon omasta prosessista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tavoitteisiin kuului kolme alatavoitetta, joiden kautta oli tarkoitus saavuttaa päätavoite eli kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin kehittäminen. Tutkimuksen ala- ja päätavoitteet saavutettiin pääsääntöisesti.

Tutkimuksen ensimmäisenä alatavoitteena oli syventyä prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien teoriaan ja niiden kehittämiseen. Tutkimuksessa esiteltiin yleisimmät vakiintuneisiin malleihin pohjautuvat prosessijohtamisen variaatiot sekä näiden ominaispiirteet. Samalla prosessijohtamisella saavutettaviin hyötyihin ja ongelmiin yritettiin vastata kappaleessa 2.3, jossa käsiteltiin yleisesti tunnistettuja prosessijohtamisen haasteita ja hyötyjä. Liiketoimintaprosessien kehittämiseen liittyen perehdyttiin prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen sekä esiteltiin kaksi, Hannuksen [3] PROPER-malli sekä Morriksen ja Brandonin [11] liiketoimintaprosessien uudistaminen nimellä kulkevaa, valmista liiketoimintaprosessien kehittämismallia. Näistä malleista Hannuksen PROPER-malli toimi lähtökohtana tässä tutkimuksessa käytettyyn prosessin kehittämismalliin. Prosessijohtamiseen ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen perehtyminen oli edellytys kohdeyrityksen liiketoimintaprosessin analyysin ja kehitystyön onnistumiselle. Tämän johdosta voidaan todeta, että ensimmäisen alatavoitteen tulokset vastasivat pääsääntöisesti asetettuihin tavoitteisiin ja tukivat osaltaan tutkimuksen päätavoitteen, sekä alatavoitteen kolme saavuttamista.

Tutkimuksen toisena alatavoitteena oli perehtyä asuntoliiketoiminnan nykytilaan ja analysoida tulevaisuuden näkymiä yleisellä tasolla. Tavoitteen pohjaksi kuvattiin ensin perustajaurakoinnin ja siihen liittyvän RS-järjestelmän pääperiaatteet ja lainsäädäntö. Luvussa kolme kuvattiin asuntomarkkinoiden ja -tuotannon nykytilaa ja kehitystä viime vuosina. Tarkastelu kohdistui asuntomarkkinoiden volyymeihin, hintakehitykseen, asuntokuntien ja asuntokokojen kehitykseen sekä suurimpien toimijoiden odotuksiin ja tämänhetkiseen tilanteeseen. Lisäksi tarkasteltiin uudisasunnoilta toivottuja ominaisuuksia sekä tämän hetken haasteita ja mahdollisuuksia asuntomarkkinoilla liiketoiminnan näkökulmasta. Alatavoite kaksi muodosti tutkimuksen kannalta oman ja muusta tutkimuksesta hieman erillisen osa-alueen, mutta kuitenkin tarpeellisen tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Tässä tutkimuksen osassa yhtenä tutkimusmenetelmänä olivat myös haastattelut kohdeyrityksen asuntoliiketoiminnan parissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Vaikka haastattelut kohdistuivat vain kohdeyrityksessä, joka on yksi suurista rakennusliikkeistä Suomessa, työskenteleviin henkilöihin, nousi haastatteluissa esiin samoja näkökantoja ja asioita, jotka nousivat esiin myös tutkimuksessa käytetyissä muissa lähteissä. Erityisesti asuntoliiketoiminnan nykytilasta, haasteista ja mahdollisuuksista keskusteltaessa olennaimmat ongelmat löytyivät kaavoituksesta, tonttipulasta, määräyksistä ja näiden vaiku-

tuksesta asuntojen hintoihin. Kyseiset ongelmat nostettiin esiin myös esimerkiksi Talonrakennusteollisuuden hallituksen puheenjohtajan toimesta [40] sekä rakennuslehden artikkelissa [41]. Asuntoliiketoiminnan kokonaiskuvaan liittyvissä haastatteluissa ilmenneet kohdeyrityksen henkilöiden mielipiteet ovat pääsääntöisesti yhteneviä myös muiden käytettyjen lähteiden kanssa. Näkökannat korostuvat erityisesti Etelä-Suomessa.

Perehtyminen yleisesti asuntoliiketoimintaan ja sen nykytilaan auttoi tutkimuksen tekijää hahmottamaan asuntoliiketoiminnan kokonaiskuvaa paremmin, ollen täten edellytys tutkimuksen muiden tavoitteiden saavuttamiselle. Tältä osin alatavoite kahden tavoitteen täytyivät.

Alatavoitteena kolme oli analysoida kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin nykytilaa ja antaa sen pohjalta ehdotuksia tarvittavista toimenpiteistä. Alatavoite kolmen uudet tulokset olivat tutkimuksen päätavoitteen kannalta oleelliset. Analysoinnin aluksi laadittiin luvussa 1.3.3 esitelty, tässä tutkimuksessa käytetty, prosessin kehittämismalli ja esiteltiin tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Prosessin kehittämismalli pohjautui pitkälti luvussa 2.5.2 esitettyyn Hannuksen PROPER-malliin. Vastavasti, käytetty malli erosi toisesta, luvussa 2.5.1 esitellystä Morriksen ja Brandonin mallista, jossa kehitystyö kulkee melko kaavamaisesti ja on jaoteltu yksityiskohtaisiin omiin tehtäviin. Tutkimuksessa käytetyssä mallissa analyysi ja kehityskohteiden tunnistaminen kulkivat osittain samanaikaisesti varsinaisten kehityskohteiden suunnittelun ja toteutuksen kanssa, kuitenkin siten, että analysoinnin osuus oli etupainotteinen. Myös Hannuksen mallissa pääkohdat muodostuvat analyysistä, suunnittelusta ja toimeenpanosta, jossa vaiheet menevät myös osittain päällekkäin. Myös käytetyn mallin ensimmäinen vaihe muutostarpeen tunnistamisesta sisältää samoja piirteitä kuin Hannuksen mallin ensimmäisessä vaiheessa mobilisointi. Kyseisen mallin käyttöä tukee myös luvussa 2.5 esitetyt Kvistin ja kumppaneiden [5] ajatukset siitä, että suurin osa prosessijohtamista soveltavista yrityksistä käyttää prosessiensa kehittämiseen itse laatimaansa kehittämismallia tai kopioivat sitä muilta tahoilta. Tutkimuksessa käytetyn kehittämismallin kehityskohteiden suunnittelu- ja toteutusvaiheen sekä arviointi- ja käyttöönottovaiheen tuottamat tulokset vastaavat jo pääsääntöisesti tutkimuksen päätavoitteeseen. Analysointi toteutettiin avoimien keskustelumuotoisten haastattelujen kautta sekä tutkijan omaa havainnointia käyttäen. Havainnoinnin kannalta tutkimuksen pitkä kesto oli enemmän positiivinen kuin negatiivinen asia havainnoinnin uusien tulosten ja niiden luotettavuuden kannalta. Haastattelut toteutettiin siten, että jokainen nykyisen prosessin osa-alue tuli käsiteltyä. Osa näistä osa-alueista, kuten prosessin mittareiden tarkempi analysointi, jouduttiin rajaamaan kehitysprojektin ulkopuolelle tämän tutkimuksen osalta. Uusien tulosten luotettavuuden kannalta suurempi otanta jokaiselta osa-alueelta olisi ollut parempi toteutuneeseen nähden. Tämän vuoksi haastattelut kohdennettiin kunkin tukiprosessin ja prosessin toiminnan kannalta oleellisiin vastuuhenkilöihin, joilla on näkemystä laajemmin myös kunkin eri yksikön toiminnan tasosta ja tarvittavista kehityskohteista. Suurempaa otantaa rajoittivat lähinnä aikataululliset tekijät. Useamman näkökulman tuominen analyysivaiheessa olisi vaikuttanut positiivisesti varsinaisten tunnistettujen kehityskohteiden ratkai-

suehdotuksia laadittaessa. Tämän vuoksi eri näkökulmien välisten parhaiden kompromissiratkaisujen hakeminen jäi melko vähäiseksi. Kuitenkin haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta nousi esiin kehityskohteita lähes jokaiselta prosessin osa-alueelta. Kehitysehdotuksien ja lopullisten ratkaisujen laadinta tapahtui analyysin pohjalta osittain yhteistyössä prosessin vastuuhenkilöiden kanssa. Laadittuja kehitysehdotuksia käsiteltiin projektin edetessä prosessiryhmän kokouksissa. Analyysivaiheen ja kehitysehdotuksien laadinta noudatti pääosin tutkimuksen suorituksen osalta alun perin suunniteltua työtapaa. Osittain kehitysehdotusten ja lopullisten ratkaisujen laadinnassa tutkimus sisälsi tapaustutkimuksen toimintatapojen lisäksi piirteitä myös toimintatutkimukselle ominaisista piirteistä, kuten projektin yhteistoiminnassa tapahtuva kehitystyö, kuten yhteiset palaverit ja kokoukset. Yhteistoiminta ei ollut kuitenkaan oleellisin toimintatapa, vaan kohdistui lähinnä tutkijan, haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin perusteella laatimien ratkaisujen tarkastamiseen ja arviointiin. Osittain tällä yritettiin korvata tutkimuksen uusien tulosten puutteellista testausta. Toimintatutkimukselle ominainen syklisyys suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin välillä ei ollut kuitenkaan tutkimuksen toteutuksen ominaisin piirre [46]. Yhteiset palaverit ja kokoukset toimivat myös tutkimuksen väliraportointitilaisuuksina, joissa siihen mennessä läpikäytyjä asioita esiteltiin tiivistetysti prosessiryhmälle ja annettiin samalla kaikille prosessiryhmän jäsenille mahdollisuus nostaa esiin näkökulmia, joita olisi hyvä tarkastella lisää.

Tutkimuksen päätavoite oli kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin kehittäminen. Alatavoitteista nykyisen prosessin ja kehitystarpeiden analysointi ja varsinaiset kehitysehdotukset olivat itsessään merkittävä osa koko tutkimuksen päätavoitetta. Alatavoitteet yksi ja kaksi tukivat päätavoitteeseen pääsemistä epäsuorasti, mutta kuitenkin oleellisesti. Pelkän analyysin ja kehitysehdotusten laatimisen lisäksi tavoitteeksi asetettiin varsinaisten uusien ohjeiden, lomakkeiden ja prosessikaavion päivitysten tekeminen laadittujen ratkaisujen mukaisesti. Tämä osuus nousi tutkimuksen ja erityisesti työmäärän kannalta suureen rooliin. Aikataulullisesti tämä aiheutti jonkin verran koko tutkimuksen pitkittymistä, koska tutkimusta ei voitu suorittaa kokopäiväisesti tutkimuksen tekijän muiden kohdeyritykselle tekemien työtehtävien vuoksi. Kokonaisuutena voidaan todeta, että päätavoite saavutettiin. Kohdissa 5.3.2 - 5.3.7 esitetyt kehitysprojektin uudet tulokset otettiin kokonaisuudessaan käyttöön kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessiin, jonka versiopäivitys esiteltiin yrityksen sisäisesti syyskuussa 2014. Tämän vuoksi varsinainen laajempi palaute ja sen käsittely uudistetusta prosessista joudutaan rajaamaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa ja verrattaessa tutkimuksen uusia tuloksia ja kehitysprojektin tavoitteita prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien kehittämisen malleihin, voidaan todeta, että käsitelty tapaus sisältää eri piirteitä useasta prosessijohtamisen koulukunnasta, joita esiteltiin kappaleessa 2.1. Olennaisena perustana ja ajatusmallina kohdeyrityksen liiketoimintaprosesseissa on ollut TQM eli jatkuvan parantamisen menetelmä, jossa asiakkaan merkitys ja tarpeet ovat toiminnan lähtökohta. Asuntoliiketoiminnassa asiakkaan tarpeet ja kyky vastata niihin ovat koko kannattavan liiketoiminnan kannalta oleellisin asia. Laatujohtamisen tueksi on kehitetty myös erilaisia laatustandardeja

ja sertifikaatteja. Myös kohdeyrityksellä on kolme eri laatusertifikaattia, joita arvioidaan myös asuntoliiketoimintaprosessin kohdalla. Nyt tehdyt prosessin päivitykset olivat monelta osin luonteeltaan sellaisia, jotka kuuluvat normaalisti tasaisin väliajoin tehtävän tarkastelun ja päivittämisen piiriin, eli toisin sanoen laatujohtamiselle ominaiseen jatkuvaan parantamiseen. Resurssipulan vuoksi tähän päivitystarpeeseen oli syntynyt patoumaa, joka nyt toteutetulla kehitysprojektilla haluttiin purkaa. Tältä osin nyt toteutettu kehitysprojekti sisälsikin hienoisia piirteitä myös BPR:stä, jossa kerralla haetaan radikaalimpia muutoksia. Kuten liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa, jossa parannuksia haetaan usein tieto- ja viestintätekniologian ratkaisuksista, haluttiin tässäkin kehitysprojektissa panostaa prosessin työkaluihin liittyviin tietoteknisten ohjelmien ja työkalujen teknisen rakenteen helppokäyttöisyyteen. Nykyisessä prosessissa ja sen kehittämisessä voi nähdä piirteitä myös ABM-johtamisesta, joka perustuu toimintoperusteisen kustannuslaskennan periaatteisiin täydennettynä laatujohtamisen ja muiden koulukuntien periaatteilla. Toimintoperusteisessa johtamisessa keskeisessä roolissa ovat kustannusten tunnistaminen ja niiden syntyminen sekä asiakkaille arvoa tuottamattomien osa-alueiden tunnistaminen. Nämä asiat ovat vahvasti esillä asuntoliiketoiminnassa ja ne muodostivat myös kyseisessä kehitysprojektissa yhden merkittävimmistä tarkastelun ja kehittämisen kohteista. Projektin kehitysratkaisuissa haluttiin kiinnittää vahvasti huomiota juuri kustannusten syntymiseen, tarkasteluun ja hallittavuuteen, jotta voidaan tarjota asiakkaan tarpeet tyydyttävää ja markkinavetoista tuotetta kannattavasti.

Tutkimuksessa käytetty kehitysmalli soveltui yleisesti ottaen hyvin tähän tapaukseen. Käytetyn mallin rakenne ei ollut tiukasti määritelty, vaan noudatti periaatteeltaan yksinkertaista ja yleismuotoista rakennetta. Tämän johdosta käytetyn mallin soveltuvuus ei rajoitu pelkästään tähän tapaukseen. Malli antaa kehitysprojektin henkilöille liikkumavaraa ja enemmän vuorovaikutus- ja sovellusmahdollisuuksia, mutta toisaalta karkeasti rajattu ja määritelty projektin eteneminen voi aiheuttaa sen, että kaikkea kehitysprojektin kannalta oleellista ei tarkastella ja riski liian yleisluontoisesta analysoinnista lisääntyy. Liian suurina ja limitettyinä osa-alueina kuvattu kehitysprojekti voi aiheuttaa lisäksi projektin epäloogisen etenemisen tai mahdollisia aikataulullisia ongelmia.

Tutkimuksen uudet tulokset kohdistuvat vahvasti käsiteltyyn tapaukseen ja kohdeyrityksen prosessiin, joten niiden soveltaminen suoraan johonkin toiseen prosessiin tai prosessikehitystapaukseen on haasteellista. Tämän johdosta voidaankin todeta, että tutkimuksen uusien tulosten merkitys on käytännönläheinen ja tapauskohtainen.

## **6.2 Kohdeyrityksen omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin ja sen johtamisen jatkokehittäminen**

Prosessin kehittämisen ja sen johtamisen osalta oleellisin asia, mihin tulisi panostaa tulevaisuudessa, on prosessin jalkauttaminen henkilöstölle ja yhtenäisten toimintatapojen saavuttaminen. Prosessin päivityksen jälkeen prosessi esiteltiin yrityksen henkilöstölle koulutuspäivillä, jotka käsittelivät asuntoliiketoimintaa. Tilaisuudessa esiteltiin prosessin



päivityksen tuomat oleelliset muutokset. Jatkokehitysehdotuksena olisi kuitenkin järjestää vielä tilaisuus tai tilaisuuksia, jossa muutosten tarkempi erittely ja opastus prosessiin käsiteltäisiin jatkossa vielä kattavammin. Ehdotuksena olisi järjestää tukiprosessien sisäisesti omat koulutustilaisuudet, joissa oman tehtäväkentän muutokset käsiteltäisiin yksityiskohtaisesti. Koska varsinainen tulosten laajempi testaus päivityksen yhteydessä jäi melko vähäiseksi, palvelisivat koulutustilaisuudet ja niiden jälkeen mahdollisesti järjestettävät jatkokoulutustilaisuudet samalla kertaa prosessin jalkauttamisessa sekä päivitysten laajemmassa testaamisessa. Jatkokoulutustilaisuuksissa voitaisiin kerätä laajemmin palautetta prosessista ja viedä palaute edelleen prosessiryhmän käsiteltäväksi. Tämä tukisi myös ajatusmallia laatujohtamisen jatkuvan kehittämisen periaatteesta. Ilman riittävää henkilöstön koulutusta ja opastusta uuteen prosessiin, mikäli henkilöstöltä odotetaan kuitenkin uusien tehtävien sisäistämistä, voi henkilöstö kokea merkittävää turhautumista, joka lisää myös muutosvastarintaa, vaikka todellisuudessa prosessiin tehdyt päivitykset palvelisivat jokaisen henkilön toimintaa.

Jalkauttamisessa ja koulutuksessa yhtenä tärkeänä osa-alueena tulisi henkilöstölle kiittää entistä paremmin dokumentoinnin tärkeyttä. Jatkossa olisi hyvä miettiä myös prosessitasolla, miten dokumentointi järjestetään niin, että se palvelisi kaikkia osapuolia, kuitenkin siten, että tarvittavat käyttöoikeudet on mahdollista rajata järkevästi. Tällä hetkellä dokumentointi tapahtuu asunto-osakeyhtiökohtaisesti sähköiseen portaaliin. Portaalin käytön lisäämiseen tulisi jatkossa panostaa. Portaalin hienoisena ongelmana on se, että se ei huomioi aikaa ennen yhtiön perustamista. Tältä ajalta olevat asiakirjat tallentuvat henkilöstön omille asemille, minkä vuoksi järjestelmää, joka huomioi koko prosessin keston, tulisi jatkossa miettiä. Yksinkertaisena ratkaisuna alkuvaiheessa voisi olla yksikkökohtaisen verkkoaseman perustaminen, johon muodostettaisiin prosessin kaikki vaiheet kattava kansiorakenne prosessikaavion rakennetta mukaillen. Käyttöoikeudet kansioihin voitaisiin määritellä yksikkökohtaisesti.

Prosessikehityksen yhteydessäkin esiin noussut asiakkuudenhallintajärjestelmä on edennyt omana projektinaan prosessikehityksen rinnalla. Jatkossa, kun järjestelmä on saatu onnistuneesti käyttöön ja sen tuomat mahdollisuudet paremmin selville, sitä tulisi tarkastella ja verrata myös prosessissa oleviin myynnin ja markkinoinnin sekä yhtiöhallinnon tehtäviin ja miettiä sen mahdollisia vaikutuksia prosessin tehtäviin ja ohjeistukseen.

Toisena järjestelmiin liittyvänä jatkokehitysehdotuksena olisi hyvä kannustaa henkilöstöä ottamaan käyttöön asukasmuutoksissa käytetyn nettikoti-palvelun aiempaa laajemmin. Myös prosessin puolelta tulisi antaa paremmat lähtötiedot ja ohjeet, miten palvelu toimii, miten se voidaan ottaa käyttöön ja mitkä sen kustannukset ovat. Jatkossa olisi hyvä yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa käydä läpi mahdollisuuksia yrityskohtaisiin lisäominaisuuksiin. Joka tapauksessa sähköisen ja visualisoidun asukasmuutoksiin tarkoitettun palvelun tuomiseen asiakkaalle tulisi jatkossa panostaa, riippumatta käytettävästä järjestelmästä tai palveluntarjoajasta.

Yhtenä oleellisena prosessijohtamisen osa-alueena ja tässä tutkimuksessa sen ulkopuolelle rajattuna asiana on prosessin mittaaminen. Analyysivaiheessa nousi esiin nykyisten prosessin mittareiden puutteellisuus joiltain osin. Jatkossa tulisi tarkastella prosessin mittariston vertailukelpoisuutta yhtiön eri yksiköiden välillä. Esimerkiksi suunnittelunohjauksen ja projektikehityksen hanketehokkuusmittarit riippuvat osittain tulkintatavoista, joihin vaikuttavat myös kaupunkien kaavoituksen ja rakennusvalvonnan määritelmät. Ongelmallisista mittareista tulisikin jatkossa laatia erilliset kehitysehdotukset prosessin vastuuhenkilöiden toimesta ja viedä asia eteenpäin yrityksen johtoryhmälle, jossa mittareiden tavoitteet hyväksytään.

### **6.3 Näkökohtia prosessijohtamisen käytöstä ja kehittämisestä asuntoliiketoiminnassa Suomessa**

Prosessiajattelu ja sen periaatteet mielletään ehkä helposti enemmän valmistavan teollisuuden yhteydessä käytettäviksi menetelmiksi. Rakennusala ja omaperusteinen asuntotuotanto ovat aloina vielä melko alkuvaiheessa prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien laajemman käytön osalta. Osittain tähän voi vaikuttaa alalle ominainen projekti-kohtaisuus, jossa vielä suurin osa projekteista ovat aina erilaisia. Vaikka asuntoliiketoiminta on hyvin projektikohtaista verrattuna liiketoimintaan, joissa tuotteet valmistetaan tuotantolinjoilla, voidaan myös siihen soveltaa prosessiajattelun periaatteita. Vaikka tämän tutkimuksen uusia tuloksia on suhteellisen vaikeaa kohdistaa suoraan alaan liittyvään prosessikehitykseen, ovat kehitystyössä tarkastellut osa-alueet kuitenkin merkittäviä osa-alueita tarkasteltaessa asuntotuotantoa juuri liiketoiminnan kokonaisuuden ja kannattavuuden osalta.

Asuntoliiketoiminnasta voidaan tunnistaa ominaisuuksia, joihin prosessiajattelulla ja liiketoimintaprosessien kehittämisellä yleisestikin haetaan parannusta myös muilla liiketoiminnan aloilla. Ehkä olennaisin prosessijohtamisen käyttöön siirtymistä puoltava ajattelu asuntoliiketoiminnassa lähtee prosessijohtamisen asiakaskeskeisyydestä ja asiakkaan tarpeiden täyttymisestä. Asuntoliiketoiminnassa koko toiminnan kannattavuus lähtee asiakkaiden eli tässä tapauksessa asunnon ostajien tarpeiden ja myytävien asuntojen ominaisuuksien kohtaamisesta. Uusien asuntojen rakentaminen lähtee aina asuntojen kysynnästä eli asiakkaan tarpeesta. Lisäksi asuntojen tulee vastata ominaisuuksiltaan, hinnaltaan ja laadultaan markkinoiden kysyntään, jotta varsinainen lopputuote kiinnostaa asiakasta. Asuntoliiketoiminta ja erityisesti perustaja-urakointi sisältää myös paljon yhteistyötä asiakkaan kanssa läpi projektin, kuten myynnin, asukasmuutosten, materiaalivalintojen ja asuntokauppalain määrittelemien asioiden hoitaminen. Kuten prosessijohtamisen periaatteissa todetaan, ei asiakasta välttämättä kiinnosta yrityksen sisäiset hierarkiatasot ja yksittäisen osaston toiminta, vaan kokonaisuus ja lopputuote. Tämä ajattelu voidaan helposti yhdistää myös asunnon ostajiin.

Toinen oleellinen kokonaisuus, joka asuntoliiketoiminnassa ja prosessiajattelussa kohtaa, mikä liittyy myös asiakaskeskeisyyteen, on kustannusten tunnistaminen, kustannusohjaus, laadun parantaminen ja tehokkuuden lisääminen ja hukan minimointi, mitä

hyvällä suunnittelunohjauksella asuntoliiketoiminnassa tavoitellaan. Asunnoissa ylimääräisiä kustannuksia voi helposti syntyä huonoista ja kalliista suunnitteluratkaisuista, jotka eivät kuitenkaan tuo asunnon ostajalle sitä lisäarvoa, mitä näistä ratkaisuista aiheutuu ja mistä asiakas haluaa maksaa lopputuotteessa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vaikeasti toteutettavat kalliit detaljit tai erityisen kalliit materiaalit julkisivuissa tai muissa rakennuksen yleisissä osissa. Vaikka asuntoliiketoiminta on hyvin projektikohtaista ja lähes jokainen kohde suunnitellaan omana tapauksenaan, voidaan siinäkin tavoitella ainakin osittaisella tasolla vakioitujen ja hyväksi havaittujen suunnitteluratkaisujen, detaljien ja toimintatapojen käyttöä kaikissa kohteissa. Samanlaisia periaatteita löytyy myös Lean-ajattelusta, jossa tavoitellaan massatuotannon ja pienimuotoisen tuotannon etujen yhdistämistä.

Lean-ajattelussa tavoitellaan myös asiakaslähtöisyyden sekä kustannustehokkuuden yhdistämistä, mikä on myös asuntoliiketoiminnan tärkeimpiä tavoitteita erityisesti suunnittelunohjauksessa ja muissa rakennuttamisen tehtävissä. Asuntoliiketoiminnassa kustannustehokkuutta voidaan tuotannon tehokkuuden lisäksi mitata myös suunnittelunohjaukseen liittyvien asunto- ja hanketehokkuuksien kautta. Kyseiset kustannustehokkuuteen liittyvät asiat, kuten myös asiakastyytyvyisyys, ovat asioita, joita tulee mitata ja tarkastella, jotta liiketoimintaa voidaan kehittää. Mittaaminen on myös yksi prosessijohtamisen olennaisia periaatteita.

Prosessiajattelussa liiketoiminta kuvataan prosessimuotoon ja se on yleensä ensimmäisiä vaiheita liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Tällöin on oleellista tunnistaa liiketoiminnan keskeiset osa-alueet, jotka toimivat myös lähtökohtina prosessin kuvaamiseen. Asuntoliiketoiminnassa voidaan melko tarkasti tunnistaa keskeiset liiketoimintaan liittyvät ja tarpeelliset osa-alueet, kuten suunnittelunohjaus, myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu, laskenta, hankinta ja tuotanto sekä asuntokauppalakiin liittyvät hallinnolliset tehtävät. Myös prosessin vaiheet voidaan karkeasti jakaa yleisiin vaiheisiin, kuten maanhankintaan, yhtiön perustamiseen ja kohteen suunnitteluun liittyviin vaiheisiin, myynti- ja rakennusvaiheeseen ja lopuksi luovutus- ja takuuajan vaiheisiin. Prosessien kuvaaminen on aina yritys- ja tapauskohtaista, mutta yleisesti asuntoliiketoiminnan perusperiaatteet vaiheineen ja osa-alueineen voidaan tunnistaa karkealla tasolla melko kattavasti, minkä pohjalta tarkempi prosessien kuvaaminen, vaiheistus ja prosessien kehittäminen voi edetä kohti yrityskohtaista ratkaisua.

Prosessijohtamisella haetaan yleisesti yhtenäisiä ja vakioituja toimintatapoja. Vakioitunut ja yhtenäinen toimintatapa ovat myös edellytyksiä, mikäli yritys hakee erilaisia sertifikaatteja, kuten laatu- ja ympäristösertifikaatit. Sertifikaatit ovat ulkopuolisen riippumattoman tahon valvomia ja hyväksymiä todistuksia toiminnan hyvästä tasosta kyseisen sertifikaatin alueelta. Sertifikaatit edesauttavat luomaan yrityksestä ja tuotteesta hyvän ja laadukkaan kuvan asiakkaan silmissä. Yhtenäiset ja vakioituvat toimintatavat antavat myös vakuuttavan ja luotettavan kumppanin julkikuvan asiakkaalle ja voivat täten olla merkittävässä roolissa esimerkiksi myytäessä asuntoja sijoittajamyymälä- ja piensijoittajille. Esimerkiksi suuret sijoitusyhtiöt toimivat maanlaajuisesti, jolloin on hyvä, että toimintatavat ovat yhtenäiset yrityksissä, joilla on useita eri yksiköitä maanlaajuisesti.

Yhtenä oleellisena ja osaltaan haastavana osa-alueena prossien toimivuuden kannalta asuntoliiketoiminnassa on yrityksen ulkopuolisten tahojen kuten kaavoittajan, rakennusvalvonnan ja muiden viranomaisten suuri vaikutusvalta toimintaan ja suunnitteluratkaisuihin. Näillä viranomaistahoilla on merkittävä rooli juuri suunnittelunohjauksen näkökulmasta ja erityisesti vaikutusta kustannusten määräytymiseen. Usein viranomaistahon kuten kaavoittajan, perustaja-urakoitsijan ja asiakkaan tarpeet eivät kohtaa yhtenevästi ja hankkeissa joudutaan tekemään myönnytyksiä eri suuntiin, jolloin asiakas ei välttämättä saa itselleen parasta ja haluamaansa lopputuotetta. Nämä ovat merkittäviä haasteita myös yhteiskunnallisesti. Yhtenä haasteena asuntoliiketoimintaprosessien näkökulmasta onkin juuri se, kun tavoitellaan yhtenäisiä toimintatapoja ja massaräätälöintiä, voi viranomais- tahojen toimintaperiaatteet, vaatimukset ja tulkinnot ja täten vaikutus prosessiin kuitenkin vaihdella maanlaajuisesti kunnista ja kaupungeista riippuen melko paljonkin.

## **6.4 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja jatkotutkimuksen kohteita**

Tutkimuksen uusissa tuloksissa esitetyt periaatteet ja laaditut ratkaisut prosessijohtamisen käytöstä ja liiketoimintaprosessien kuvaamisesta asuntoliiketoiminnassa ovat sovellettuja ratkaisuja, joiden laadinnassa lähtökohtina ja näkökulmina käytettiin useampaa prosessijohtamisen konseptia, joita esiteltiin luvussa 2. Olennaisimmat konseptit, joiden näkökulmia ja periaatteita laadittuihin ratkaisuihin sovellettiin, olivat laatujohtamisen, toiminto- ja kustannusperusteisen johtamisen, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun sekä Lean-ajattelun periaatteet. Laaditut, luvussa 5 esitetyt periaateratkaisut ovat kontekstikohtaisia ja näin ollen tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ei tuo mitään laajempaa uutta tietoa tai näkökulmaa asuntoliiketoimintaan tai prosessijohtamisen käyttöön asuntoliiketoiminnassa. Tutkimuksen uusien tulosten ja teoreettisten konseptien tarkastelun perusteella voidaan kuitenkin todeta, että prosessijohtamisella voidaan saavuttaa hyötyjä asuntoliiketoiminnassa ja prosessijohtamisen periaatteita voidaan käyttää liiketoiminnan kehittämiseen.

Yksittäisistä, myös uusissa tuloksissa käsitellyistä elementeistä esiin nousevat kustannusten määräytyminen, niiden tunnistaminen, näihin vaikuttavat asiat ja osapuolet sekä kaikkiin näihin liittyvä asiakasnäkökulma ja näiden kaikkien asioiden huomioiminen asuntoliiketoiminnassa sekä soveltaminen prosessijohtamiseen asuntoliiketoiminnassa. Nämä asiat ovat myös merkittävässä yhteiskunnallisessa roolissa, kun tarkastellaan yleisesti tunnistettuja ongelmia Suomen nykyisessä asuntotuotannossa ja -politiikassa. Yhtenä ongelmana on nostettu esiin nimenomaan viranomaisten suuri asuntotuotantoon ja asuntojen hintakehitykseen vaikuttava rooli. Yhtenä kiinnostavana, mutta myös erittäin moniulotteisena jatkotutkimuksen kohteena olisikin tarkastella, miten suuri asuntoliiketoimintaan ja prosessijohtamiseen liittyvä osatekijä viranomaisten ja uudistuvien määräysten vaikutus todellisuudessa on Suomen nykyisessä asuntotuotannossa sekä erityisesti se, miten vaikutus koetaan laajemmin omaperusteista asuntotuotantoa toteuttavissa

rakennusliikkeissä. Lisäksi olisi kiinnostava tarkastella, miten vaikutus koetaan eri alueilla Suomessa.

## 7 YHTEENVETO

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakennusliikkeen asuntoliiketoimintaprosessin kehittäminen erityisesti kohdeyrityksen tapauksessa. Tutkimuksen tekeminen juontuu kohdeyrityksen aiemmin tunnistetusta tarpeesta kehittää ja päivittää asuntoliiketoimintaprosessiaan. Tutkimuksella oli kolme erillistä alatavoitetta, jotka muodostivat yhdessä päätavoitteen kanssa tutkimuksen kolme osa-aluetta. Tutkimus oli luonteeltaan liiketoimintaprosessin kehittämistä. Menetelminä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja kvalitatiivista tapaustutkimusta (sisältäen haastattelut, työpalaveri- ja osallistumisen ja havainnointin).

Tutkimuksen ensimmäinen osa-alue ja samalla ensimmäinen alatavoite käsitteli prosessijohtamisen ja liiketoimintaprosessien kehittämisen perusteita ja valmiita liiketoimintaprosessien kehittämismalleja. Lisäksi käsiteltiin liiketoimintaprosessien kuvaamista ja niiden kehittämistä saavutettavien hyötyjen näkökulmasta. Tämä osa-alue muodosti tutkimuksen teoreettisen taustan ja viitekehyksen tutkimuksen varsinaiselle päätavoitteelle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja aineistona prosessijohtamista ja liiketoimintaprosesseja käsitteleviä painettuja julkaisuja.

Tutkimuksen toinen osa-alue ja alatavoite käsittelivät asuntoliiketoiminnan tilaa yleisesti Suomessa. Lisäksi esiteltiin perustajaurakoinnissa käytetty RS-järjestelmä ja käsiteltiin asuntoliiketoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia nykytilanteessa ja lähitulevaisuudessa. Tutkimuksessa tehtiin lyhyt markkinakatsaus viime vuosien asuntomarkkinoista omaperusteisen tuotannon osalta. Lisäksi perehdyttiin ominaisuuksiin, joita asunnon ostaja asunnoltaan toivoo. Markkina-analyysin tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja haastatteluja. Aineisto koostui pääosin alan eri tahojen ja ihmisten julkaisemista artikkeleista, tutkimuksista ja tilastoista.

Tutkimuksen kolmannessa osa-alueessa käsiteltiin varsinaista kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessia ja sen kehittämistä. Tämä osa-alue vastasi tutkimuksen päätavoitteen lisäksi alatavoitteeseen kolme eli kohdeyrityksen asuntoliiketoimintaprosessin analyysiin. Prosessin analysoinnissa ja kehitysehdotuksien laadinnassa tärkeimmät tutkimusmenetelmät olivat vapaamuotoiset haastattelut sekä osallistuminen prosessiryhmän palaveri- ja kokouksiin sekä tutkijan oma havainnointi. Lisäksi käsiteltiin yrityksen sisäistä kirjallista ja graafista aineistoa. Prosessien analysointi toteutettiin kokonaisuutena ja prosessin yksittäisiin osa-alueisiin jaoteltuna. Analysoidut osa-alueet jakaantuivat prosessin mukaisiin tukiprosesseihin ja osa-alueisiin: johto, projektin johto, myynti ja markkinointi, asiakaspalvelu, yhtiöhallinto sekä tuotanto, laskenta ja hankinta. Analyysin pohjalta nousi esiin kehitystarpeita, joille laadittiin kehitysehdotukset ja näiden pohjalta lopulliset ratkaisut prosessin kehittämiseksi. Kaikista osa-alueista löytyi kehitystarpeita. Osa näistä tarpeista oli pienempiä yksittäisiä tarkennuksia joihinkin tehtäviin, ohjeisiin ja työkaluihin, mutta osa kehitystarpeista muodosti suurempia kokonaisuuksia. Tärkeimmät

kehitystarpeet ilmenivät asiakaspalvelun, projektin johtamisen ja laadullisen toiminnan, kustannusohjauksen ja kustannusten tunnistamisen parissa.

Asiakaspalvelun osalta merkittävimmät tutkimuksen uudet tulokset kohdistuivat asukasmuutosten järjestelmälliseen hoitamiseen ja näihin liittyvien työkalujen ja ohjeiden kehittämiseen. Projektin johtamisen osalta tärkeimmät tulokset kohdistuivat suunnittelunohjauksen työkaluihin, yhteistyöhön muiden osa-alueiden kanssa sekä suunnittelijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön ja näihin liittyviin työkaluihin kuten suunnittelusopimukset ja aikataulut. Kaikilla näillä halutaan vaikuttaa myös laadulliseen toimintaan, kustannusohjaukseen ja kustannusten parempaan tunnistamiseen ja täten suurempaan kokonaisuuteen.

Tutkimuksessa tunnistetut kehityskohteet ovat asioita, joihin prosessijohtamisella ja liiketoimintaprosessiajattelulla yleisesti haetaan parannusta. Kehityskohteille laaditut ratkaisut ovat kuitenkin tapauskohtaisia valintoja havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Tulosten soveltaminen suoraan toiseen prosessiin on haastavaa, mutta tuloksissa käsitellyt asiat sisältävät kuitenkin monta omaperusteisen asuntoliiketoiminnan pysyvää ominaisuutta.

Kohdeyritykseen kohdistuvat jatkokehitysehdotukset koskevat prosessin ja vakioitujen toimintatapojen jalkauttamista, sekä uusien järjestelmien huomioimista prosessin mukaiseen toimintaan.

Uusien tulosten perusteella prosessijohtamisen periaatteita voidaan soveltaa myös asuntoliiketoimintaan. Asuntoliiketoiminnasta on löydettävissä piirteitä ja ominaisuuksia, joihin prosessijohtamisen oppeja voidaan käyttää hyväksi ja soveltaa liiketoiminnan kehittämiseksi. Olennaisimpia näistä on juuri prosessijohtamisen keskeinen ydin asiakaslähtöisyydestä.

## LÄHTEET

- [1] Kankainen. J, Junnonen. J, Rakennuttaminen, 2 tarkistettu painos, Rakennustieto Oy, 2004, 144 s.
- [2] Omaperusteinen asuntutuotanto -toimintaohjeet 3.5.2012, Peab Oy, Julkaisematon ai-neisto, 49 s.
- [3] Hannus. J, Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suoritus-kyky, 4. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1997, 368 s.
- [4] Laamanen. K, Liiketoimintaprosessien kehittäminen, Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki, 1993, 54 s.
- [5] Kvist. H.H, Arhomaa. S, Järvelin. K, Räikkönen. J, Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1995, 174 s.
- [6] Laamanen. K, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Suomen Laatu keskus Kou-lutuspalvelut Oy, Helsinki, 2001, 300 s.
- [7] Laamanen. K, Tinnilä. M, Prosessijohtamisen käsitteet, 2 painos, Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki, 1998, 56 s.
- [8] Martola. U, Santala. R, Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen, WSOY, Porvoo, 1997, 202 s.
- [9] Lecklin. O, Laatu yrityksen menestystekijänä, 3 uudistettu painos, Gummerus kirja-paino Oy, Jyväskylä, 1999, 435 s.
- [10] Martinsuo. M, Blomqvist. M, Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittä-mistä, Opetusmoniste 2, Tampereen teknillinen yliopisto, Teknis-taloudellinen tiede-kunta, Tampere, 2010, 19 s.
- [11] Morris. D, Brandon. J, Liiketoimintaprosessien uudistaminen – re-engineering, WSOY, Juva, 1994, 318 s.
- [12] Kirjanpitolautakunnan yleisohje perustajaurakoinnin käsittelystä tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa, [WWW], Kirjanpitolautakunta, Kauppa ja teollisuusministeriö, 17.1.2006, [viitattu 15.11.2013] saatavissa: <http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kir-janpi.nsf/all/562A48A8A72BDD0BC22571020061B854?openDocument>



[13] Malmmlund. H, Verotus ja perustajaurakointi, [WWW], Tilisanomat. 8.12.2009 [viitattu 4.12.2013] saatavissa rajoitetusti: <http://www.tilisanomat.fi/node/605>

[14] L 22.12.2009/1559 Asunto-osakeyhtiölaki

[15] Valto. S, Mikä on asuntokaupan RS-järjestelmä?, [WWW], Yle, Kuningaskuluttaja, 10.2.2005, päivitetty 21.3.2005, [viitattu 3.11.2013] Saatavissa: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2005/02/10/mika-asuntokaupan-rs-jarjestelma>

[16] L 23.9.1994/843 Asuntokauppalaki

[17] A 20.10.2005/835 Valtioneuvoston asetus turva-asiakirjoista asuntokaupoissa

[18] Rakennusteollisuuden suhdannekatsaus lokakuu 2014, [WWW], Rakennusteollisuus, lokakuu 2014, [viitattu 8.12.2014] saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Suhdannekatsaukset/>

[19] Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakennus- ja asuntotuotanto, [WWW], ISSN=1796-3257, Tilastokeskus, Helsinki, elokuu 2014, [viitattu: 8.12.2014]. Saatavissa: [http://tilastokeskus.fi/til/ras/2014/08/ras\\_2014\\_08\\_2014-10-22\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/ras/2014/08/ras_2014_08_2014-10-22_tie_001_fi.html)

[20] Rakennusteollisuuden asuntotuotantokysely 3/2014, [WWW], Rakennusteollisuus, Lokakuu 2014, [viitattu 8.12.2014] saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Asuntotuotantokyselyt/>

[21] Rakennusteollisuuden suhdannekatsaus lokakuu 2013, [WWW], Rakennusteollisuus, Lokakuu 2013, [viitattu 8.12.2014] saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Documents/Suhdanteet%20ja%20tilastot/Suhdannekatsaukset/2013/Rakentamisen%20suhdanteet%20lokakuu%202013%20katsaus.pdf>

[22] Kortelainen. M, Sijoittajat ovat kiihdyttäneet uusien asuntojen kauppaa ja aloituksia, Rakennuslehti 47(2014)32, s. 4-5

[23] Kortelainen. M, Asuntogryndauksen kultakausi jatkui pääkaupunkiseudulla. Rakennuslehti 48(2014)34, s. 4-5

[24] YIT Tilinpäätös 2013 – esitysmateriaali, [WWW], YIT, 5.2.2014, [viitattu 8.12.2014] saatavissa: <http://yit.materialbank.net/NiboWEB/YIT/showCartPublicContent.do?uuid=5438530&random=72081&lang=en%20>

[25] NCC-yhtiöt Suomi ja lähialueet Vuosikatsaus 2013, [WWW], NCC, 2014 [viitattu 9.12.2014] saatavissa: <http://www.ncc.fi/tietoa-nccsta/talousinfoa/>

[26] Skanska paransi edelleen tulostaan merkittävästi vuonna 2013, [WWW], Skanska Oy, 10.2.2014 [viitattu 9.12.2014] Saatavissa: <http://www.skanska.fi/fi/Media/Uutinen/?nid=XE7dTtZ9>

[27] SRV:n tulos moninkertaistui vaikeassa markkinassa, lehdistötiedote, [WWW], SRV Yhtiöt Oyj, 14.2.2014 [viitattu 9.12.2013] Saatavissa: <https://www.srv.fi/srv-yhtiona/media/tiedotteet/srv-n-tulos-moninkertaistui-vaikeassa-markkinassa>

[28] Lemminkäisen tilinpäätöstiedote 2013, [WWW], Lemminkäinen Oyj 21.2.2014 [viitattu 9.12.2014] saatavissa: <http://www.lemminkainen.fi/Lemminkainen/Sijoittajat/Tiedotteet-ja-julkaisut/Vuosikertomukset/>

[29] Rakentaminen 2013, [WWW], Rakennusalan suhdanneryhmä, 8.2.2013 [viitattu 21.12.2013] Saatavissa: [https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/20130208Rakent/name.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20130208Rakent/name.jsp)

[30] Suomen virallinen tilasto (SVT): Omistusasumisen hintaindeksit, [WWW], ISSN=2341-6319, Tilastokeskus, Helsinki, 2. vuosineljännes 2014 [viitattu: 8.12.2014]. Saatavissa: [http://tilastokeskus.fi/til/oahi/2014/02/oahi\\_2014\\_02\\_2014-10-03\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/oahi/2014/02/oahi_2014_02_2014-10-03_tie_001_fi.html)

[31] Suomen rahalaitoksista nostetut uudet euromääräiset asuntolainat, [WWW], Suomen pankki, 28.11.2014. [viitattu 8.12.2014] saatavissa: [http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tase\\_ja\\_korko/pages/tilastot\\_rahalaitosten\\_lainat\\_talletukset\\_ja\\_korot\\_lainat\\_asuntolainat\\_uudet\\_chrt\\_fi.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tase_ja_korko/pages/tilastot_rahalaitosten_lainat_talletukset_ja_korot_lainat_asuntolainat_uudet_chrt_fi.aspx)

[32] Euribor korkojen osuus uusien asuntolainasopimusten koroista yli 90 %, [WWW], Suomen pankki, 31.10.2014 [viitattu 8.12.2014] Saatavissa: [http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tase\\_ja\\_korko/Pages/index\\_31\\_10\\_2014.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tase_ja_korko/Pages/index_31_10_2014.aspx)

[33] Suomen virallinen tilasto (SVT): Asunnot ja asuinolot, [WWW], ISSN=1798-6745, Tilastokeskus, Helsinki, yleiskatsaus 2013 [viitattu: 8.12.2014] Saatavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/asas/2013/01/asas\\_2013\\_01\\_2014-10-16\\_tie\\_002\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/asas/2013/01/asas_2013_01_2014-10-16_tie_002_fi.html)

[34] Suomen virallinen tilasto (SVT): Asunnot ja asuinolot, [WWW], ISSN=1798-6745, Tilastokeskus, Helsinki, 2013. [viitattu: 8.12.2014] Saatavissa: [http://tilastokeskus.fi/til/asas/2013/asas\\_2013\\_2014-05-21\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/asas/2013/asas_2013_2014-05-21_tie_001_fi.html)

- [35] Rimmi. R, Asuntomarkkinat murroksessa, [WWW], Taloustaito, 29.10.2012 [viitattu 10.1.2014] Saatavissa: <http://www.taloustaito.fi/Koti/Asuntokauppa/Asuntomarkkinat-murroksessa/>
- [36] Post. S, Tyvimaa. T, Itsenäisesti asuville ikääntyneille suunnatut asumisratkaisut – eri mallien maksuperusteet ja ansaintamallit, Tampereen teknillinen yliopisto, Rakennustekniikan laitos, Rakennustuotanto ja –talous, Raportti 4, Tampere, 2010, 66 s.
- [37] Viita. J, Mäkelä. H, Tyvimaa. T, Suomalaisten ihanneasunto ja uudisasunnon valintaperusteet, Tampereen teknillinen yliopisto, Rakennustekniikan laitos, Rakennustuotanto ja -talous, Raportti 15, Tampere, 2013, 48 s.
- [38] Tonttibarometri 2013 - Rakennusliikkeet 19. Joulukuuta 2013, Newsec Valuation Oy, Helsinki, 2013, 15 s.
- [39] Asuntotuotannon kilpailun esteet pääkaupunkiseudulla – loppuraportti, Kilpailu- ja kuluttajavirasto, Kilpailu ja kuluttajaviraston selvityksiä 1/2013, Helsinki, 2013, 40 s.
- [40] Talonrakennusala: Kaavoituskäytännöt nostavat rakentamisen hintaa pk-seudulla, [WWW], Puuinfo, 27.3.2013 [viitattu 15.5.2014] saatavissa: <http://www.puuinfo.fi/ajankohtaista/talonrakennusala-kaavoituskaytannot-nostavat-rakentamisen-hintaa-pk-seudulla>
- [41] Mölsä. S, Kaavoittaja on suurin kohtuuhintaisuuden jarru, Rakennuslehti 47(2013)2, s. 10-11
- [42] Karjalainen. M, Puurakentamisen asema Suomessa, [WWW]. Puuinfo, [viitattu 15.5.2014] saatavissa: <http://www.puuinfo.fi/modernit-puukaupungit/puun%20asema%20rakentamisessa>
- [43] Peab Oy, [WWW], [viitattu 3.12.2014] saatavissa: <http://www.peab.fi/Peab-yrityksena/>
- [44] Peab tuotteet ja palvelut, [WWW], [viitattu 3.12.2014] saatavissa: <http://www.peab.fi/Tuotteet-ja-palvelut/>
- [45] Hirsjärvi.U, Hurme.H, Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus, Tallinna, 2011, 213 s.
- [46] Suojanen. U, Toimintatutkimus, [WWW], [viitattu 19.3.2015] saatavissa: [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/suojanen\\_toimintatutkimus/?tree:D=&tree:selres=168895&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/?tree:D=&tree:selres=168895&hrpDelimChar=%3B&parentCount=1)

## LIITTEET

### Liite 1: Alkuhaastattelu/keskustelu

Vapaamuotoinen keskustelu/haastattelu omaperusteisen asuntoliiketoimintaprosessin nykytilasta ja kehittämisestä (toiminta ja johtaminen)

Nykytila:

1. Millaisena näet asuntoliiketoiminnan tilanteen ja tulevaisuuden yleensä toimialalla?
2. Millaisena näet asuntoliiketoiminnan ja sen tärkeyden Peabissa?
3. Yleiskuva firman liiketoimintaprosessin toimivuudesta tai prosessista yleensä?
  - a. millaisena arvioit prosessin kattavuuden ja kuvauksen (dokumentaatio: kuvauksen taso, ymmärrettävyys, ohjeet, lomakkeet)
4. Mikä tai mitkä prosessin osa-alueet ovat nykymuodossaan hyviä ja toimivia?
5. Mitkä osa-alueet vastaavasti eivät toimi tai vaativat selkeästi päivitystä?
  - a. *esim top heikoimmat osa-alueet (prosessin tehtävät?, dokumentit?, ohjeet jne?)*
  - b. *Onko näille alustavasti mietitty jo korjaavia toimenpiteitä ja ratkaisuja?*
  - c. *onko jotain mikä voidaan poistaa käytännössä kokonaan?*
6. Miten arvioit toimintaa prosessin eri operatiivisten tehtävien parissa toimivien henkilöiden/ryhmien osalta. Entä prosessin johtaminen? Toteutuuko tavoitteiden mukaisesti?
7. Arvio miten suuria yksikkökohtaisia eroja prosessin mukaisessa toiminnassa on? Miten nykytilan mukainen prosessi on jalkautunut toimintaan?

(Miten arvioit prosessin mittareita ja mittaamista, (liikaa / liian vähän, mita- taanko oikeita asioita, onko mittareita hyödynnetty riittävästi))

Tulevaisuus:

1. Millä tavalla asuntoliiketoimintaprosessia tulisi kehittää (yleisellä tasolla)?
2. Millaisena näet asuntoliiketoimintaprosessin tulevaisuudessa esim +5 vuoden päästä?
3. Onko jotain sellaista noussut esiin, joka pitäisi tuoda kokonaan uutena asiana prosessiin sisään tai huomioida paremmin ainakin jollain tasolla muissa tehtävissä?
4. Nähdäänkö prosessin eri operatiivisissa tehtävissä toimivien henkilöiden/osa- puolten tehtäväjaossa tai vastuissa tarvetta selkeille muutoksille osapuolten välillä?
5. Vaikuttaako tämä uusi organisaatiorakenne (invest ja bygg) jollain tasolla prosessiin, (tehtäviin tai henkilöiden vastuisiin)?
6. Suurimmat haasteet prosessin toimivuudelle ja jalkautukselle jatkossa (ulkoiset, sisäiset)?

## Liite 2: Tukiprosessien vastuuhenkilöiden haastattelut / vapaamuotoiset keskustelut

- Oma esittely
- Kevään ohjelma ja aikataulu

### Muistilistaksi läpikäytäviä asioita:

- Miten näet asuntoliiketoimintaprosessin kattavuuden ja toimivuuden kokonaisuutena?
  - o Ohjeistuksen taso, riittävyys, työkalut, kuvaus
- Miten näet prosessin oman vastuualueen kattavuuden ja toimivuuden?
- Oman vastuualueen suurimmat epäkohdat ja toimivat osa-alueet prosessissa:
  - o Ohjeistus: onko riittävä, tarvitaanko yksityiskohtaisempaa tai erillisiä yksittäiseen tehtävään kohdistuvia ohjeita tai selkeyttä ohjeistukseen?
  - o Lomakkeet: onko vanhentunutta tietoa? toiminnassa esiin nousseita kohtia, onko tullut palautetta, lomakkeiden muotoilu ja ulkoasu.
  - o Mallit ja esimerkit: ovatko ajan tasalla? onko tarpeettomia? onko malleja jotka pitäisi korvata muokattavalla lomakkeella tai asiakirjapohjalla? Mihin kohtaan olisi selkeästi tarvetta uusille malleille?
  - o Prosessikaavio ja kuvaus: Kaavion ulkoasu, tarvitaanko kaavioon yksityiskohtaisempaa tietoa tehtävistä, asiakirjoista, vastuista? (nyt jakona: tehtävä/asiakirja)
  - o Henkilöiden toiminta: oma osa-alue ja liittyvät muut osa-alueet

→ parannusehdotuksia näille asioille, miten pitäisi pyrkiä kehittämään.

- Tehtävien vastuut, (pitäisikö jotain tehtävää keskittää enemmän vai jakaa tehtävää useammalle osapuolelle)
- Muiden tukiprosessien tehtävät joihin pitäisi saada parannusta omien tehtävien sujumiseksi paremmin. Haittaako jokin muu osa-alue omia tehtäviä?
- Tehtävien sijainti (oikea-aikaisuus) kuvauksessa?
- Oman vastuualueen mittarit: Mitataanko oikeita asioita? Ovatko nykyiset käytettävät mittarit yhden mukaiset prosessin kuvaukseen nähden?
- (Alkuhaastattelussa esiin nousseita asioita, niistä ehkä joitain poimintoja)

Oman vastuualueen dokumentointi: Mihin oman vastuualueen kuvauksen mukaiset asiakirjat tallennetaan?